

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ KATEDRA

Posouzení ekonomické situace podniku v oblasti polygrafie
Assessing the Economic Situation of Company in Graphic Arts Industry

Student: Dominika Staříčná

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Dominika Staříčná**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: Posouzení ekonomické situace podniku v oblasti polygrafie
Assessing the Economic Situation of a Company in Graphic Arts
Industry

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska hodnocení ekonomické situace podniku
3. Aplikace vybraných metod pro posouzení ekonomické situace podniku
4. Návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HISRICH, R. D., M. P. PETERS and D. A. SHEPHERD. *Entrepreneurship*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2008. 648 p. ISBN 978-007-3210-568.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

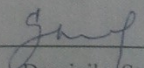


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě, dne :


Dominika Staříčná

Obsah

1. ÚVOD	5
2. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA POSOUZENÍ EKONOMICKÉ SITUACE PODNIKU	6
2.1 Teoretická východiska pro řešení bakalářské práce	6
2.1.1 Podnik, podnikatel a podnikání	6
2.1.2 Výrobní podnik	7
2.1.3 Členění podniků	9
2.1.4 Podnikatelské prostředí	10
2.1.5 Finanční analýza	10
2.1.6 Vymezení problematických oblastí ve výrobě a fungování podniku	10
2.2 Metodologická východiska pro řešení bakalářské práce	11
2.2.1 Metody finanční analýzy	11
2.2.2 Ukazatele likvidity	12
2.2.3 Ukazatele rentability	13
2.2.4 Ukazatele zadluženosti	15
2.2.5 Ukazatele aktivity	17
2.2.6 Predikční modely	18
2.2.7 Metoda pozorování	19
2.2.8 Metoda standardizovaného rozhovoru	21
2.2.9 Diagram příčin a následků	22
3. APLIKACE VYBRANÝCH METOD PRO POSOUZENÍ EKONOMICKÉ SITUACE PODNIKU	25
3.1 Charakteristika, vznik a vývoj podniku Kartis + Co s.r.o.	25
3.2 Vznik a vývoj	25
3.3 Výrobní proces a organizační struktura firmy	26
3.4 Finanční analýza	27
3.4.1 Ukazatele rentability	27
3.4.2 Ukazatele likvidity	31
3.4.3 Ukazatele zadluženosti	33
3.4.4 Ukazatele aktivity	36

3.5 Predikční modely.....	37
3.5.1 Altmanův model.....	37
3.5.2 Index IN.....	38
3.6 Metoda pozorování.....	39
3.7 Metoda standardizovaného rozhovoru	41
3.8 Ishikawa diagram	42
4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	46
5. ZÁVĚR.....	49
SEZNAM LITERATURY	50
Seznam zkratek	52

1. ÚVOD

Dosažení cílů podnikání v oblasti polygrafie se stává v České republice i globálně mnohem složitější než v historii. Globálním problémem pro firmy podnikající v polygrafickém odvětví je, že s nástupem nových technologií a digitalizací, jsou tiskoviny pomalu zatlačovány do pozadí. Situaci těchto podniků v České republice také stěžuje fakt, že náklady na výrobu v naší zemi se nedají porovnat s náklady na výrobu v asijských zemích

K tomu aby mohl podnik dostat svému cíli, a to být ziskový je třeba si pečlivě stanovit vizi, strategii a cíle pro následující období, během sledovaného období, by firma měla být neustále ve střehu, analyzovat situaci, kontrolovat konkurenci, informovat vedení o stavu firmy a mnohé další. Po skončení sledovaného období výsledky kontrolovat, měřit a porovnávat. Podkladem pro zmíněné postupy jsou finanční i nefinanční analýzy, podkladem pro ně jsou kvantifikovatelné finanční informace, kvantifikovatelné nefinanční informace a nekvanitifikovatelné informace. Za pomoci těchto analýz a metod je firma schopna mimo jiné určit, zda vynakládá efektivně finanční zdroje, zda na podnik nepůsobí nežádoucí vlivy a nevytváří odchylky, ohrožující finanční stabilitu firmy.

Cílem bakalářské práce je pomocí finanční analýzy posoudit finanční situaci podniku a následně navrhnout postupy k zlepšení. Pomocí metody pozorování zjistit, zda se ve výrobním procesu objevují nějaké překážky, které by vedly ke zhoršení ekonomické situace podniku a následně navrhnout řešení k jejich odstranění. Ishikawa diagram napomůže k zjištění příčin a následků zjištěného problému. Cílem je také zjistit příčinu možné nepříznivé ekonomické situace podniku pomocí standardizovaného rozhovoru.

Obsahem bakalářské práce je pět oblastí. **První** částí je tato část, úvod. **Druhou** částí jsou teoreticko metodologická východiska pro řešení bakalářské práce. V této části budou vysvětleny metody, které budou prakticky využity v dalších částech. Vysvětlena bude finanční analýza, poměrová analýza, Altmanův model, Index IN a bude popsána metoda pozorování a metoda standardizovaného rozhovoru. V části **třetí** nazvané aplikace metod ve vybrané společnosti, budou dříve zmíněné metody a analýzy použity. Prvně bude představen podnik, na který se vybrané metody budou vztahovat. Poté budou výsledky analýz a metod okomentovány v části zvané zhodnocení výsledků a následná doporučení. V této části bude shrnutí všech provedených analýz a metod a navrhnout budoucí postup. **Čtvrtá** část se bude skládat z výsledků práce. Bude zhodnocena situace a také navrhnut postupy do budoucna. Poslední, **pátou** částí bude shrnutí, zda byl dosažen cíl práce.

2. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA POSOUZENÍ EKONOMICKÉ SITUACE PODNIKU

V této části bakalářské práce budou popsány základní pojmy nutné pro podrobnější postup. V části teoretická východiska budou přiblíženy pojmy podnik, podnikatel podnikání, členění podniků, podnikatelské prostředí a finanční analýza. V části metodologická východiska budou dále popsány metody finanční analýzy, metoda pozorování a metoda, metoda standardizovaného rozhovoru a Ishikawa diagram.

2.1 Teoretická východiska pro řešení bakalářské práce

V teoretické části práce jsou popsány základní pojmy, se kterými se v průběhu dále pracuje. Jsou to pojmy jako podnik, podnikatel, podnikání, výrobní podnik, členění podniků, podnikatelské prostředí a finanční analýza.

2.1.1 Podnik, podnikatel a podnikání

Aby bylo možno detailněji zkoumat ekonomickou situaci daného podniku, musí být prvně definovány pojmy firma, podnikatel a podnikání.

Mikoláš (2006) charakterizuje **podnikatele** jako hlavního hybatele v podnikání a nositele podnikavosti v definovaném systému. Podnikatel je člověk, nebo (fyzická osoba, nebo skupina fyzických osob), který vlastní zdroje, aktivně uspokojuje potřeby za účelem umocnění svého potenciálu.

Robert D. Hisrich (2008) definoval podnikatele ve třech definicích. Ve všech definicích se jedná o osobu, která přebírá iniciativu; organizuje a přeorganizuje sociální a ekonomické mechanismy k tomu, aby přeměnil zdroje a situace na praktickou hodnotu; přejímá odpovědnost za risk a neúspěch. Z ekonomického pohledu je podnikatel ten, kdo převádí zdroje, práci, materiály a ostatní aktiva na kombinace, které tvoří jejich hodnotu větší, než byla před tím. Je také tím, kdo představuje změny, inovace a nové pravidla. Z psychologického hlediska je to osoba, která je poháněna nějakými silami- konkrétně potřebou dosáhnout něčeho, experimentovat, uspět, anebo také utéct autoritám.

Firma, jinými slovy **podnik**, může být chápána v širším i užším smyslu. „Širší ekonomické pojetí je odvozeno od ekonomického pojetí podnikání, které je chápáno jako kombinace ekonomických zdrojů a jiných aktivit, tak aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přírůstkového bohatství, resp. Přidané hodnoty.

Dle užšího mikroekonomického pojetí je firma pojata jako subjekt specializující se na

výrobu, tj. na přeměnu zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy).“ Definovala Bronislava Hořejší (2010)

Firma by se měla zaměřovat na tři hlavní činnosti, a to

- nákup služeb výrobních faktorů,
- organizace jejich přeměny ve výstup,
- prodej výstupu.

Předpokládaným cílem, podle ekonomů, je maximalizace zisku, tzn. maximalizace rozdílu mezi výnosy a náklady, jak mimo jiné vyplívá z platné české legislativy (Mikoláš, 2006).

Podnikání je v obchodním zákoníku vymezeno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (Srpová, 2010).

Robert D. Hisrich (2008) uvádí, že podnikání je dynamický proces vytváření inkrementálního bohatství. Je to proces, při kterém se vytváří něco nového a počítá se s riskem i s odměnami.

2.1.2 Výrobní podnik

Své cíle podnik uskutečňuje pomocí různých činností. Charakter podniku se různí podle činností podniku na podniky výrobní, podniky poskytující služby (obchodní, bankovní).

Dále podniky členíme dle odvětví (průmyslové, zemědělské, stavební, obchodní), podle vlastnictví (soukromé, veřejné, smíšené), podle právní formy (podnik jednotlivce, obchodní společnosti, kapitálové společnosti, družstva, veřejné společnosti) a také podle velikosti, ale o tom více v podkapitole členění podniků.

Tato podkapitola je zaměřena na charakteristiku a funkce výrobních podniků, protože s výrobním podnikem se bude pracovat v aplikační části této práce.

Charakteristikou výrobních podniků je, že přeměňují suroviny, energii, práci za pomocí strojů na výrobky. Ve výrobních podnicích jsou zajištěny prodejní, zásobovací, personální, investiční, vědecko-technické a správní funkce.

Synek (2010) uvádí, že funkce prodejní, zásobovací a personální jsou vždy považovány za primární funkce, zbývající za funkce podpůrné. V poslední době se hovoří o dalších činnostech, které se považují za samostatné podnikové funkce (např. controlling, interní audit aj.) Každá funkce má své vstupy a výstupy a zahrnuje řadu dalších dílčích

činností. Funkce jsou vzájemně propojeny, překrývají se, a proto vzniká nutnost je koordinovat.

Pro pozdější prozkoumání situace podniku je nutné charakterizovat funkce konkrétněji. Aplikační část bude zaměřena na hledání problémů a příčin v těchto oblastech výrobního podniku.

Úkolem **prodejní funkce** je realizovat na trhu výrobky, resp. služby. Zahrnuje řadu činností jako je výzkum trhu, stanovení nabízeného sortimentu výrobků, stanovení cen, platebních podmínek, slev, volba odbytových cest, vlastní prodej, propagace a reklama, servis, poradenská činnost, public relations. Někdy všechny tyto činnosti označujeme jako marketing.

V nejširším pojetí se do **výrobní funkce** zahrnují všechny podnikové funkce, tedy zásobování včetně obstarání personálu, hmotného majetku, kapitálu, odbytu, správa atd. V nejužším pojetí výroba zahrnuje pouze zhotovení výrobků. U nevýrobních podniků tuto funkci označujeme jako provozní funkci.

V širším pojetí do **zásobování** zahrnujeme pořízení surovin, materiálů, dlouhodobého hmotného majetku, peněžního kapitálu, pracovních sil, služeb. V užším pojetí (tak se obvykle chápe i v praxi) do zásobovací funkce zahrnujeme pouze pořízení surovin, materiálů, součástí vč. Jejich dopravy, příjmu, skladování a předávání do výroby. Pořizování ostatních výrobních faktorů zahrnujeme do samostatných funkcí.

Úkolem **personální funkce** je zajistit rozhodující výrobní faktor- pracovníky. Zahrnuje řadu činností, jako je nábor pracovníků a jejich výběr, zvyšování jejich kvalifikace, vytváření optimálních pracovních podmínek, vytváření účinného systému zainteresovanosti, sociální a kulturní péče o pracovníky atd.

Investiční funkce se snaží zajistit pro podnik všechny potřebný dlouhodobý majetek, tj. pozemky, budovy, stroje a zařízení, dopravní prostředky, nedlouhodobý hmotný majetek. To vše se děje v úzké souvislosti s finanční funkcí, která pro ni zajišťuje potřebný kapitál. V menší míře zajišťuje investování do finančního majetku nákupem akcií a jiných cenných papírů. Formou pořízení dlouhodobého majetku je i leasing.

Úkolem **finanční funkce** je obstarání finančních prostředků (kapitálu). V širším slova smyslu do financování zahrnujeme i mimořádné financování při založení podniku, zvyšování kapitálu, fúzi, přeměně právní formy, sanaci a likvidaci podniku. Finanční funkce má zajistit finanční rovnováhu podniku vč. Optimální kapitálové struktury.

V průmyslových podnicích je **vědecko-technická funkce** zaměřena především na

aplikovaný výzkum, vývoj a realizaci nových nebo inovovaných výrobků a technologií. Zabývá se i běžným zdokonalováním výroby. Ve strojírenství je hlavním představitelem vědecko- technické funkce příprava výroby (TPV), zahrnující konstrukční, technologickou a organizační přípravu výroby.

Někdy bývá nazývána všeobecná **správa** nebo všeobecná administrativa. Zahrnuje rozmanité činnosti převážně administrativní, které zajišťují chod celého podniku. Patří sem organizace, plánování, statistika, účetnictví, právní oddělení, controlling, vnitřní audit aj (Synek, 2010).

2.1.3 Členění podniků

Pro lepší orientaci v charakteristice podniků, pochopení jejich potřeb se využívá členění podniků. Členění se provádí dle několika kritérií, konkrétně dle evropské unie, dle statistického úřadu evropské komise, dle statistického úřadu Evropské Unie, dle právní formy. Jitka Srpová (2010) uvádí následující rozdělení.

Podle doporučení **Evropské komise** 2013/361/EC z 6. 5.2013 se podniky člení podle počtu zaměstnanců na:

- *mikro podniky*, tzn. do 10 zaměstnanců, roční obrat podniku dosahuje až 2 milionů Euro, výše aktiv dosahuje taktéž 2 milionů Euro,
- *malé podniky*, tzn. do 50 zaměstnanců, roční obrat podniku je v rozmezí 2 až 10 milionů Euro a výše aktiv leží v rozpětí 2 až 10 mil Euro,
- *střední podniky*, tzn. do 250 zaměstnanců, roční obrat je v rozmezí 10 až 50 milionů Euro, výše aktiv leží mezi 10 a 43 miliony Euro,
- *velké podniky*, tzn. 250 a více zaměstnanců, roční obrat dosahuje 50 milionů Euro a více a výše aktiv 43 milionů Euro a více.

Dle **statistického úřadu Evropské Unie** se podniky člení na:

- *malé podniky*, tzn. do 20 zaměstnanců,
- *střední podniky*, tzn. do 100 zaměstnanců,
- *velké podniky*, tzn. 100 a více zaměstnanců.

Dle **české správy sociálního zabezpečení** existuje následující rozdělení.

- Malé organizace, tzn. do 25 zaměstnanců,
- velké organizace, tzn. nad 25 zaměstnanců.

Členění dle právní formy je zastoupeno akciovými společnostmi, společnostmi s ručeným omezeným, komanditnímu společnostmi a veřejnými obchodními společnostmi, uvádí Vochozka (2011).

2.1.4 Podnikatelské prostředí

Každý podnik je začleněn do externího okolí. To, co podnik obklopuje, se nazývá podnikatelské prostředí. Podnikatelské prostředí podnik ovlivňuje, jak pozitivně, tak negativně.

Filip Ježek (2009) uvádí, že na vytváření podnikatelského prostředí se podílejí státní orgány, státem zřízené nebo státem podporované instituce a agentury, soudy, orgány veřejné samosprávy, vzdělávací zařízení všech typů, výzkumná a vývojová pracoviště, subjekty působící v oblasti peněžnictví, banky, pojišťovny, instituce kapitálového trhu, leasingové společnosti, podnikatelská samospráva (komory, svazy, asociace, spolky a další), poradenské, zprostředkovatelské a obdobné organizace, tržní subjekty - reální a potenciální konkurenti a reální a potenciální kooperační partneři.

2.1.5 Finanční analýza

V aplikační kapitole této práce jsou aplikovány metody finanční analýzy, proto je nutné zde vysvětlit, proč by firma měla využívat této analýzy a k čemu se užívá, jak se získává a co zahrnuje.

Petra Růčková (2011) tvrdí, že v současnosti se neustále mění ekonomické prostředí a spolu s těmito změnami dochází ke změnám také ve firmách, které jsou součástí tohoto prostředí. Úspěšná firma potřebuje ke zhodnocení své ekonomické situace finanční analýzu. Nejčastější rozborovou metodou jsou finanční ukazatele- ty jsou zpracovány v rámci finanční analýzy a využívají se při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí. Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou získávána hlavně z účetních výkazů. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.

2.1.6 Vymezení problematických oblastí ve výrobě a fungování podniku

K vymezení problematických oblastí ve výrobě a fungování podniku bude využit Ishikawa diagram, metoda pozorování a metoda standardizovaného rozhovoru.

2.2 Metodologická východiska pro řešení bakalářské práce

V aplikační části práce budou využívány metody finanční analýzy, které přispějí k vyhodnocení hospodárnosti a finanční situace podniku. Poté bude popsána metoda pozorování, při které bude zjištěna situace v podniku, na ní naváže metoda systematického rozhovoru, díky níž budou rozebrány poznatky z pozorování a navrhнутy následující řešení. Jako doplňková metody byl zvolen Ishikawa diagram, který bude sestaven na základě metody pozorování a v němž budou zahrnuty příčiny a následky na určité problémy při výrobě. Provedením těchto metod a analýz bude možné navrhnout opatření vedoucí k zlepšení ekonomické situace podniku.

2.2.1 Metody finanční analýzy

K hodnocení finanční situace budou využívány poměrové ukazatele, které se skládají z ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty a cash flow. Protože hlavním cílem práce není detailně analyzovat pouze finanční situaci podniku, tak bude aplikační část zaměřena pouze na ukazatele, které jsou pro podnik směrodatné. V rámci finanční analýzy bude provedeno hodnocení finanční úrovně podniku pomocí vybraných predikčních modelů.

Jedním z hlavních cílů finanční analýzy je co nejkomplexněji posoudit současnou úroveň finanční situace firmy- tzv. finanční zdraví, posoudit jaké jsou vyhlídky pro finanční situaci firmy do budoucna a přijít na opatření ke zlepšení ekonomické situace. Dalším úkolem je zajistit prosperitu podniku a připravit a zkvalitnit rozhodovací procesy, tvrdí Dana Dluhošová (2006).

Dana Dluhošová (2006) tvrdí, že výchozími zdroji informací finanční analýzy jsou:

- výkazy finančního účetnictví (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow),
- výkazy vnitropodnikového účetnictví (výkazy zobrazující vynakládání podnikových nákladů),
- finanční informace,
- kvantifikovatelné nefinanční informace (firemní statistiky odbytu, produkce, zaměstnanosti, prospekty)
- nekvantifikovatelné informace (zprávy vedoucích pracovníků, komentáře manažerů).

2.2.2 Ukazatele likvidity

Synek (2011) tvrdí, že likvidita je chápána jako poměrový ukazatel, který lze definovat jako momentální schopnost organizace uhradit splatné závazky. Z pohledu firmy bývá označována jako schopnost firmy získat prostředky na úhradu svých závazků přeměnou složek majetku na peněžní prostředky. Rozlišujeme také pojmy likvidita a likvidnost, likvidnost je schopnost různých aktiv přeměnit se rychle a bez větších ztrát na peníze a tím firmě posloužit k úhradě závazků. Zjednodušeně pak lze říci, že **likvidita** je schopnost firmy dostát svým finančním závazkům a **likvidnost** je schopnost majetku přeměnit se na peněžní prostředky.

Růčková (2011) udává, že ukazatele likvidity využíváme, pokud chceme vyjádřit likviditu určité složky, nebo také likviditu podniku.

Pokud podnik čelí nedostatku likvidity, znamená to, že podnik není schopný využívat ziskových příležitostí, které se v průběhu podnikání objeví, nebo nemůže dostát svým běžným závazkům, což může vést k platební neschopnosti a později k bankrotu. Z toho vyplývá, že existuje přímá závislost mezi pojmem „solventnost“ a „likvidita“. Nicméně nelze tyto pojmy zaměňovat. Při výpočtu likvidity obecně platí, že do čitatele dosazujeme čím je možno platit a do jmenovatele co je nutno zaplatit. Zpravidla při vyjádření likvidity užíváme tři ukazatele, a to ukazatel okamžité likvidity, pohotové likvidity a běžné likvidity.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovné platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou platností}} \quad (2.1)$$

Kislingarová (2010, str.194-9)

Okamžitou likviditu je možno vypočítat za pomoci vzorce viz. vzorec 1.1 Okamžitá likvidita vyjadřuje okamžitou schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům. K úhradě těchto závazků mohou být využity pohotové platební prostředky- tj. hotovost v pokladně, na běžném účtu a hotovost uložena v obchodovatelných cenných papírech. Růčková (2011) udává, že doporučená hodnota se nachází v rozmezí 0,9-1,1. Tento interval je převzat z americké literatury, tudíž, není úplně přesný pro Českou Republiku. Pro Českou republiku je tento interval rozšiřován, zejména v dolní mezi. Některá literatura udává hodnotu 0,6 jako tu hraniční, kdežto podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu je tato mez ještě nižší a to 0,2. Tato hodnota je však také označována za kritickou hodnotu, jak tvrdí Synek (2011).

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{(\text{ob\text{e}\text{žn\'a aktiva} - \text{z\'asoby})}{\text{kr\'atkodob\'e dluhy}} \quad (2.2)$$

Kislingerov\'a (2010, str.194-9)

Ukazatel pohotov\'e likvidity lze vypo\v\'atat pomocí vzorce 1.2. V \v\'itateli z ob\text{e}\text{žn\'y}ch aktiv vylou\v\'ime m\'en\text{e} likvidn\'i slo\text{ž}ku, a to z\'asoby. U podnik\text{ů}, kter\'e se zab\'yvaj\'i slu\text{ž}bami, predstavuje pohotov\'a likvidita t\'em\text{e}ř to stejn\'e, jako b\'e\text{žn\'a} likvidita. U v\'yrobn\'ıch podnik\text{ů} se naopak tyto hodnoty obvykle liš\'ı. Doporu\v\'enou hodnotou pro pohotovou likviditu je 1, p\'ıp\'adn\text{e} a\text{ž} 1,5. To znamen\'a, \v{e} \v\'itatelem by v ide\'aln\'ım p\'ıp\'ad\text{e} m\text{e}l b\'yt stejn\'y jako jmenovatel. Pokud by tomu opravdu tak bylo, byl by podnik schopn\'y vyrovnat se se sv\'ymi z\'avazky, ani\text{ž} by musel p\'rem\'yšlet o prodeji sv\'ych z\'asob.

Vyšší hodnota ukazatele je l\'akav\v{e}jš\'ı pro v\v{e}řitele, nen\'ı ale tak l\'akav\'a pro akcion\'are a veden\'ı podniku. „V\'yznamn\'y objem ob\text{e}\text{žn\'y}ch aktiv v\'azan\'y ve form\text{e} pohotov\'y}ch prost\'redk\text{ů} p\'ın\'aš\'ı jen mal\'y nebo \v{a}dn\'y \text{u}rok. Nadm\text{e}rn\'a v\'yše ob\text{e}\text{žn\'y}ch aktiv vede k neproduktivn\'ımu vyu\text{ž}ív\'an\'ı do podniku vlo\text{ž}en\'y}ch prost\'redk\text{ů}.” tvrd\'ı R\text{u}\text{č}kov\'a (2011, str. 49)

$$\text{B\'e\text{žn\'a} likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}\text{žn\'a aktiva}}{\text{kr\'atkodob\'e dluhy}} \quad (2.3)$$

Kislingerov\'a (2010, str.194-9)

B\'e\text{žn\'a} likvidita se vypo\v\'at\'a jako pod\'ıl ob\text{e}\text{žn\'y}ch aktiv a kr\'atkodob\'y}ch dluh\text{ů} (z\'avazk\text{ů}), viz Vzorec 1.4. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikr\'at ob\text{e}\text{žn\'a} aktiva podniku pokryj\'ı z\'avazky podniku, v p\'ıp\'ad\text{e}, \v{e} by v\v{se}chna sv\'a ob\text{e}\text{žn\'a} aktiva prom\text{e}nil ve finan\v\'cn\'ı prost\'redky. R\text{u}\text{č}kov\'a (2011) tvrd\'ı, \v{e} doporu\v\'ovan\'a hodnota ukazatele b\'yvv\'a uv\'ad\text{e}na v rozmez\'ı 1,5-2,5. Toto rozmez\'ı plat\'ı hlavn\text{e} pro p\'r\text{ů}myslov\'e podniky, jindy b\'yvv\'a optimum uv\'ad\text{e}no v šk\'ale 1,8-2,5. Problematickou se st\'av\'a hodnota, kter\'a je n\'ı\v{ž}ší ne\text{ž} 1, co\text{ž} znamen\'a, \v{e} podnik nen\'ı schopen hradit sv\'e kr\'atkodob\'e z\'avazky z ob\text{e}\text{žn\'e}ho majetku, tud\'ı\v{ž} mus\'ı je hradit z dlouhodob\'y}ch zdroj\text{ů}, tzn. z prodeje dlouhodob\'e}ho majetku, jak tvrd\'ı Synek (2011).

2.2.3 Ukazatele rentability

Za pom\'oc\'ı rentability, podnik m\text{ů}že zm\v{e}řit svou schopnost vytv\'ar\'en\'ı nov\'y}ch zdroj\text{ů} a schopnost dosahovat zisk pou\text{ž}it\'ım investovan\'e}ho kapit\'alu. Z\'akladn\'ımi \text{u}v\'etn\'ım}u v\'y}kazy, za pom\'oc\'ı kter\'y}ch zjišřujeme tyto pom\text{e}rov\'e ukazatele, jsou v\'y}kaz zisku a ztr\'at a rozvaha. Jeliko\text{ž} v\'y}raz rentabilita, b\'yvv\'a tak\text{e} zam\text{e}řov\'an za ziskovost, proto sm\text{e}řodatn\'ym v\'y}kazem je v\'y}kaz zisku a ztr\'at. Obecn\text{e} se do \v\'itatele dosazujeme polo\text{ž}ku v\'ysledek hospodařen\'ı a do jmenovatele n\text{e}jak\'y druh kapit\'alu, respektive tr\text{ž}by.

Pom\'oc\'ı ukazatel\text{ů} rentability podnik hodnot\'ı celkovou efektivnost dan\text{e} \v\'innosti. Tyto

ukazatele nejvíce zajímají akcionáře a potenciální investory, mají však význam i pro ostatní skupiny. Tendence by v časové řadě měla být rostoucí.

V praxi jsou nejčastěji využívány tyto ukazatele

-ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu,

-ukazatel rentability vlastního kapitálu,

-rentabilita odbytu,

-rentabilita nákladů.

Rentabilita vloženého kapitálu (return of assets) **ROA**, nebo také ROU (return of investments) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, jeho výdělečnou schopnost a taky produkční sílu.

$$\text{Rentabilita vloženého kapitálu ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (2.4)$$

Růčková (2010, str. 56)

ROA vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu a nehledí na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány.

Při měření hodnoty rentability vlastního kapitálu (return of ekvity) **ROE**, získáme hodnotu výnosnosti vloženého kapitálu akcionáři či vlastníky podniku.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu ROE} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

Růčková (2010, str. 56)

Tímto ukazatelem mohou investoři zjistit, zda jimi vložený kapitál byl reprodukován s náležitou intenzitou s ohledem na možná rizika investice., Pokud tento ukazatel roste, může to znamenat zvýšení výsledku hospodaření, zmenšení vlastního kapitálu ve firmě nebo i pokles úročení cizího kapitálu'', tvrdí Růčková (2011, str. 53).

Pokud ukazatel dosahuje trvale nižších hodnot než je výnosnost cenných papírů garantovaných státem, pak je podnik směřuje k zániku, protože investoři, nebudou mít zájem vkládat do takové investice své prostředky. Obecně lze říci, že ukazatel rentability vlastního kapitálu by měl být vyšší, než úroková míra bezrizikových cenných papírů, tvrdí Růčková (2011).

Dalším z běžně užívaných ukazatelů rentability je rentabilita tržeb **ROS** (return of sales), který je vyjádřen poměrem zisku- v čitateli a tržbami- ve jmenovateli.

$$\text{Rentabilita tržeb ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.6)$$

Růčková (2010, str. 57)

Do jmenovatele do položky tržeb nejčastěji dosazujeme ty tržby, které se podílí na tvorbě provozního výsledku hospodaření, ale můžeme tam zahrnout i všechny tržby, v případě, že do čitatele dosadíme čistý zisk. Růčková (2011, str. 56) udává „Tyto ukazatele vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1kč tržeb.“

„Nákladovost **ROC** (return of costs) bývá považována za doplňkový ukazatel k ukazateli rentabilita tržeb.“ Růčková (2011, str. 57)

$$\text{Nákladovost ROC} = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

Růčková (2010, str. 57)

Podnik dosahuje lepších výsledků hospodaření v případě, že se hodnota tohoto ukazatele zmenšuje, protože jednu korunu tržeb podnik dokázal vytvořit za užití menších nákladů.

2.2.4 Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností vyjadřujeme, že podnik ke svému podnikání používá cizí zdroje, jiným slovem dluh. V dnešní době, u velkých podniků je nemožné aby podnik financoval veškerá aktiva jen z vlastního, nebo jen cizího kapitálu. Pokud by podnik k financování využíval pouze vlastní kapitál, snížila by se výnosnost vloženého kapitálu. Na druhé straně, pokud by podnik financoval výhradně z cizích zdrojů, bylo by obtížné jej získat a navíc stát tuto variantu ani nepřipouští, protože musí existovat určitá výše vlastního kapitálu, jak tvrdí Růčková (2011).

Při finanční analýze podniku je využíváno mnoho ukazatelů zadluženosti, které vychází především z dat sesbíraných z rozvahy. Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Čím je firma zadluženější, tím je tzv. finanční páka a ukazatel vyšší.

Kislingerová (2001) udává, že obvykle bývá doporučován poměr vlastních a cizích nákladů 1:1. Za bezpečnou míru zadluženosti se udává 40% cizího kapitálu v poměru k vlastnímu kapitálu.

Věřitelské riziko (debt ratio) je základním ukazatelem, který vyjadřuje celkovou zadluženost. Výpočet se provádí podílem celkových závazků (cizího kapitálu) na celková aktiva.

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.8)$$

Růčková (2010, str. 58)

„Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.“
Růčková (2011, str.58)

Koeficient samofinancování (ekvity ratio) je doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika a součet těchto ukazatelů by měl mít přibližně hodnotu 1. Koeficient se využívá k měření zadluženosti a vyjadřuje, jaké proporci jsou aktiva financována penězi akcionářů. Považujeme jej za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů při hodnocení finanční situace.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.9)$$

Růčková (2010, str. 58)

Ukazatel úrokového krytí slouží k tomu, aby podnik zjistil, zda je pro něj dané dluhové zatížení únosné.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.10)$$

Růčková (2010, str. 58)

Růčková (2011) tvrdí, že tento ukazatel vyjadřuje kolikrát je zisk vyšší než úroky, tedy jak velký je bezpečnostní polštář pro věřitele. Tato hodnota by měla v zahraničí dosahovat trojnásobku, nebo i více, protože po zaplacení úroků by měl zbýt ještě dostatečný efekt pro

akcionáře.

Slouží jako indikátor výše rizika, které firma podstupuje při určité struktuře vlastních a cizích zdrojů. Zároveň slouží jako míra schopnosti firmy znásobit své zisky využitím vlastního kapitálu. Z hlediska zadluženosti obecně platí, že čím je vyšší objem závazků, tím více je potřeba v budoucnosti věnovat pozornost tvorbě prostředků na jejich splácení. V podstatě nelze ani jednoznačně určit jakékoliv kritérium optimality, neboť je důležité si znovu uvědomit, kdo tyto ukazatele posuzuje a v jakém oboru firma podniká,,. Růčková (2011, str. 58).

2.2.5 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se využívají k měření schopnosti podniku využívat finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v daných druzích aktiv a pasiv. V těchto ukazatelích se nejčastěji zobrazuje počet obrátek dané složky zdrojů nebo aktiv, nebo také doba obratu. Doba obratu je obrácená hodnota k počtu obrátek. Rozbor těchto hodnot slouží k objasnění, jak hospodaříme s aktivy a s jejich složkami a také jaký to má vliv na výnosnost a likviditu.

Jedním z ukazatelů aktivity je **ukazatel obratu celkových aktiv**, nebo jinými slovy, vázanost celkového vloženého kapitálu. Můžeme jej vypočítat dosazením tržeb do čitatele a celkového vloženého kapitálu do jmenovatele.

$$\text{Ukazatel obratu celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (2.11)$$

Kislingerová (2010, str.109)

Ukazatel obratovosti zásob neboli **rychlost obratu zásob** je dalším z řady ukazatelů aktivity. Vyjadřuje poměr tržeb a průměrného stavu zásob, tzn., jak rychle zásoby projdou celám koloběhem.

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}} \quad (2.12)$$

Kislingerová (2010, str.108)

Doba obratu zásob je odvozeným ukazatelem, vypočítáme jej jako poměr 365 dní ku obratovosti zásob. Tento ukazatel vyjadřuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob, jak tvrdí Růčková (2011).

Obecně lze tvrdit, že čím vyšší hodnoty nabývá obratovost zásob, a zkracuje se doba obratu zásob, tím lepší je situace.

Obratovost pohledávek lze vypočítat podobným způsobem. Do čitatele dosadíme hodnotu tržeb a do jmenovatele pohledávky. Doplňkovým ukazatelem k obratovosti pohledávek je **doba obratu pohledávek**, kterou vypočteme jako poměr 365 dní ku obratovosti pohledávek. Tento ukazatel vyjadřuje, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, neboli průměrně za jak dlouho jsou pohledávky splaceny. Doporučuje se, aby doba nepřesáhla běžnou dobu splatnosti faktur. Nastane-li situace, kdy je doba obratu pohledávek delší než běžná doba splatnosti faktur, pak podnik nedodrží obchodně úvěrovou politiku.

Posledním z ukazatelů aktivity je **obratovost závazků**. Tento ukazatel se vypočítá jako poměr tržeb k závazkům. I k tomuto ukazateli lze vypočítat **doba obratu závazků**, a to podobně jako v předchozích případech, že do čitatele dosadíme 365 dní a do jmenovatele obratovost závazků. Ukazatel vyjadřuje, jak rychle jsou splaceny závazky firmy.

Obecně je možno konstatovat, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha. Tomuto se říká **pravidlo solventnosti**.

2.2.6 Predikční modely

Souhrnné indexy nebo souhrnné modely hodnocení finanční úrovně podniku se užívá pro hodnocení finanční pozice. Tyto ukazatele vznikly z potřeby včasného rozpoznání příčin nestability podniku, které později mohou vést k bankrotu podniku.

Základním předpokladem pro tvorbu těchto modelů je, že v podniku již několik let dochází k anomáliím. Dluhošová (2006) tvrdí, že jedním z predikčních bankrotních modelů je **Altmanův model**. Tento model je pojmenován podle E. Altmana a provádí predikci bankrotu pomocí Z skóre. Altmanův model rozlišuje, zda se jedná o podnik, jehož akcie jsou obchodovatelné na kapitálovém trhu, nebo o ostatní společnosti. Pro ty to dva případy jsou také vytvořeny dvě jiné rovnice. V praktické části bude zkoumána společnost s ručeným omezeným, proto je směrodatná rovnice uvedena níže a je interpretována tak, že Z je skóre, x_1 je poměr pracovního kapitálu a celkových aktiv, x_2 je poměr nerozděleného zisku a celkových aktiv, x_3 je zisk pře úroky a daněmi/celková aktiva, x_4 je poměr tržní ceny akcií a celkových dluhů a x_5 značí poměr celkových tržeb a celkových aktiv.

$$Z = 0,72x_1 + 0,85x_2 + 3,11x_3 + 0,42x_4 + 1,00x_5 \quad (2.13)$$

Marinič (2008, str.92)

Podnik, s minimální pravděpodobností bankrotu bude mít hodnotu $Z > 2,90$, podnik s vysokou pravděpodobností bankrotu má hodnotu $Z < 1,20$ a podniky v šedé zóně (zóna ve které se nedá jasně určit, jaký bude následující vývoj) mají hodnotu Z v rozmezí 1,20 až 2,90.

V českých podmínkách se pro hodnocení finanční situace využívá **Index IN**. Tento index vytvořili manželé Inka a Ivan Neumaierovi.

$$IN_{05} = 0,13x_1 + 0,04x_2 + 3,97x_3 + 0,21x_4 + 0,09x_5 \quad (2.14)$$

Pro výše zmíněný vzorec platí, že x_1 značí poměr aktiv a cizích zdrojů, x_2 značí zisk před zdaněním a úroky/nákladové úroky, x_3 značí zisk před zdaněním a úroky/aktiva, x_4 je poměr tržeb a aktiv, poslední proměnná x_5 značí poměr oběžných aktiv a krátkodobých dluhů.

K hodnocení se využívá podobně jako u Altmanova modelu horní a dolní hranice. Horní hranicí je hodnota 1,60, pokud se podnik nachází za touto hranicí, je riziko bankrotu velmi nízké. Firmy s indexem IN_{05} v rozmezí 0,9 až 1,6 se nacházejí v šedé zóně, kde nelze jednoznačně určit, zda spějí k bankrotu, či nikoliv. Firmy, které dosáhli indexu nižšího, než je hodnota 0,9 s 97% pravděpodobností směřují k bankrotu a nebudou vytvářet hodnotu.

2.2.7 Metoda pozorování

K zjištění stavu ve výrobním podniku bude využita socioekonomická metoda pozorování

Definice pozorování

Pozorováním jsou sledovány jevy, které jsou přímo dostupné smyslovému vnímání. A také jevy, které nebyly vyvolány zásahem výzkumníka přímo v průběhu pozorování.

Díky malému počtu transformací, které při pozorování výzkumná stanice provádí, je výsledek téměř, anebo vůbec nezkreslený.

Pozorování se různí podle toho, zda je pozorovatel přítomen, či oddělen od situace. Pakliže je přítomen, takové pozorování se nazývá **nezúčastněné** a používá se při něm předem zvolený soubor znaků a jejich kategorií, do nichž se zařazují a kódují jednotlivé jevy. Opakem je **zúčastněné** pozorování, kdy je pozorovatel součástí organismu, které sleduje, je účastníkem společenských vazeb, je začleněn do situace a také výsledky pozorování jsou podmíněny způsobem jeho začlenění do sledovaného sociálního prostředí.

Dále se pozorování dělí na **skryté** a **zjevné** pozorování. Při skrytém pozorování je pozorovatel začleněn do skupiny a přijímá roli řadového člena. Tím pádem se pozorovateli

odhalí přirozené sociální prostředí a tím pádem může pozorovat jevy jindy skryté. Chyba nastává, pokud je pozorovatel odhalen. To může vést ke znemožnění celého výzkumu. Při zjevném pozorování je pozorovatel představen a neskrývá svou roli, vychází se z toho, že si prostředí na jeho přítomnost zvykne a nenechá se ovlivnit. Přítomnost pozorovatele nemusí působit rušivě. Problém nastává, je-li pozorovaným jevem porušování norem.

Před pozorováním je nutné projít následující kroky:

1. stanoví se základní jevy, které mohou být dostupné smyslovým zkoumáním,
2. připraví se časový plán,
3. připraví se technické pomůcky, místo a pozorovatel,
4. samotné pozorování.

Plán pozorování

1. Předmět pozorování

Na začátku celé akce se stanoví předmět pozorování. To zahrnuje stanovení základních jevů; stanovení indikátorů základních jevů (indikátory musí být stanoveny jednoznačně, aby bylo pro každého pozorovatele rozhodnutelné, zda jev nastal či nenastal); stanovení času, ve kterém se bude pozorování realizovat.

2. Způsob pozorování

Ještě před započítím akce je nutno určit, zda se bude provádět skryté nebo zjevné pozorování. Pakliže by se jednalo o zjevné pozorování, určí se role pozorovatele. Při skrytém pozorování se určí, jak bude pozorovatel ukrytý a to v technickém a společenském smyslu.

3. Kódování pozorovaných jevů

Kódování probíhá způsobem zapisování, zda jev nastal či nenastal, nebo se určí znaky, které budou značit stavy, kterých jen nabyl. Tímto kódováním se zjednoduší záznam a bude lépe čitelný pro veřejnost.

4. Záznam pozorování

Při celém pozorování zaznamenáváme:

- informace, které zpřesní pozorování o předmětu pozorování,
- čas a místo, kde se pozorování provádí,

- kdo provádí záznam i celé pozorování,
- připomínky,
- vlastní informace o výsledcích pozorování (foto, nahrávky, rozhovory...)

2.2.8 Metoda standardizovaného rozhovoru

V praktické části práce bude využita metoda standardizovaného rozhovoru, která je součástí kvalitativního výzkumu.

Nový a Surynek (2006) tvrdí, že kvalitativní výzkum je doplňkem kvantitativního výzkumu. Cílem kvalitativního výzkumu je odhalit neznámé skutečnosti o jistých jevech, a to především:

- existenci těchto jevů a jejich strukturu,
- jejich vlastnosti a funkce,
- faktory, které tyto určité jevy ovlivňují, anebo s nimi nějak souvisí.

Rozhovor lze rozdělit podle míry formalizace na:

- nestandardizovaný rozhovor,
- standardizovaný rozhovor,
- polostandardizovaný rozhovor.

Nestandardizovaný rozhovor znamená, že formulace otázek není přesně stanovena. Rozvíjí jej jak tazatel, tak i respondent.

Druhým typem rozhovoru je rozhovor **standardizovaný** a ten se rozvíjí na základě pevně stanovených otázek, u kterých bývají někdy uvedeny i varianty odpovědí a otázky jsou kladeny ve stanoveném pořadí. Rozhovor rozvíjí jen tazatel, ale ten se drží připraveného scénáře. Měl by zaujmout nestranný postoj, působit neutrálně a nekomentovat žádné výroky respondenta. Třetím typem je **polostandardizovaný rozhovor**, tomuto typu chybí nějaká charakteristika standardizovaného rozhovoru.

Rozhovor probíhá formou otázek a odpovědí. **Otázky** klade tazatel a měl by se řídit následujícím postupem.

První otázkou, by měla být otázka vstupní, ta má za úkol respondenta příjemně naladit a motivovat jej k pokračování rozhovoru. Po úvodu se zpravidla řadí otázky obtížnější jak formou, tak i obsahem, protože respondent ještě není unaven. Po tomto bloku následují otázky

méně obtížné, pro oddech. Rozhovor uzavírají otázky snadné, které již nevyžadují, aby se respondent zcela soustředil při jejich odpovídání.

Otázky na sobě mohou být závislé, to znamená, že určitá varianta odpovědi předpokládá, nebo vylučuje odpovědi na další následující otázku. Těmto otázkám se říká otázky filtrační a filtrované. Dalším typem otázek mohou být otázky, které vyvolávají haló efekt. To jsou takové otázky, které svým charakterem vyvolávají tendenci k určité odpovědi na tyto otázky následující. Tohoto efektu je třeba se vyvarovat. Také je nutné se vyvarovat otázek sugestivních, kdy forma otázky předurčuje odpověď respondenta, jak tvrdí autor Nový a Surynek (2006).

2.2.9 Diagram příčin a následků

Poznatky získané díky metodě pozorování budou dále převedeny do jasného diagramu příčin a následků.

Diagram příčin a následků, také znám jako Ishikawa diagram, nebo diagram rybí kosti je pojmenován podle svého vynálezce, Kaoru Ishikawa. Dr. Ishikawa byl profesorem na Tokijské univerzitě v 50. letech, 20. století, zrovna když Japonsko začínalo s představováním jejich teorií a principů kvality a inženýrství. Ishikawovi podřízení užívali diagramy k srovnání faktorů, které mohou ovlivňovat jejich výzkum. V roce 1953 použil poprvé diagram k sumarizaci názorů inženýrů v závodě, při diskuzi problému kvality. Diagram byl tak užitečný, že organizace napříč Japonskem jej později v běžných problémech začali také užívat. Během života Dr. Ishikawi, obdržel řadu ocenění za jeho přínos v oblasti kontroly kvality.

Kabátek (2010) tvrdí, že diagram příčin a následků pomáhá k identifikaci, organizaci a zobrazení možných příčin způsobujících pozorované následky.

Mnohokrát obyčejné řešení problému selže. I když manažer řeší problém podle obvyklého způsobu, někdy problém dále setrvává. Pro řídicí zaměstnance je běžné, že skočí do fáze řešení problému, aniž by znali a studovali veškeré příčiny. Velmi časté také bývá, že se zaměří na jednu možnou příčinu a ignorují další. Výsledkem toho je, že jejich řešení neřeší kompletně stávající problém, problém pak dále pokračuje. Tento postup je nejen frustrující, ale také plýtvá časem a penězi v organizaci. K vyhnutí tohoto problému a zefektivnění řešení je nutné myslet na všechny možné příčiny problému a ověřit příčiny před tím, než začneme s řešením.

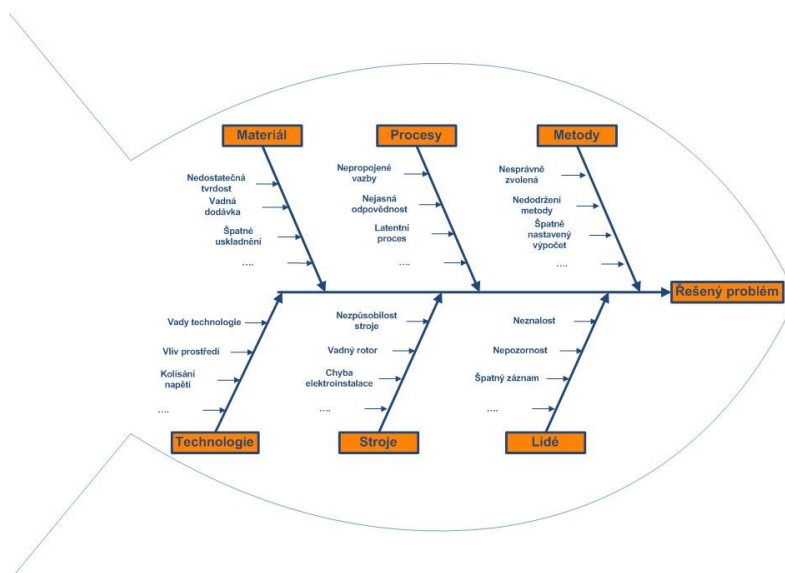
Diagram příčin a následků je jeden z nástrojů, který může v těchto případech pomoci. Nabízí:

- strukturu, kterou používáme k pochopení vztahů mezi mnohými možnými příčinami problému,
- rámec pro plánování, která data je nutno posbírat,
- slouží jako vizuální zobrazení příčin, které jsou studovány,
- komunikace v týmu a se zbytkem organizace.

Sesbírání dat ukáže, které možné příčiny jsou aktuální. Tento krok, zvýší šance nalezení efektivního řešení.

Jak již bylo zmíněno, digram se zakresluje do tvaru pomyslné rybí kostry. Ta se skládá z hlavy, páteře a kostí vycházející z ní.

Obr. 2.1- Ishikawa diagram



Zdroj: STŘELEČ, Jiří. Vlastnicesta. [online]. [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/ishikawa-diagram-1/>

Hlava diagramu

Zaměřený problém je popsán v čtverci v hlavě diagramu. Hlava je obvykle umístěna vpravo. Při zaměřování problému, ale i v dalším postupu, se nejčastěji využívá metoda brainstormingu, do které se přizvou zástupci vedoucích pozic ve firmě.

Kladení těchto otázek může pomoci:

- co se děje,
- kdy se to děje,
- kdo je do toho zapleten.

Identifikace problému je klíčová, často se jedná o hlavní problém, který se však může skládat z několika dílčích problémů.

Páteř diagramu

Dlouhá páteř s šipkou mířící k hlavě. Směr páteře naznačuje, že položky ležící na páteři mohou způsobovat problém popsáný v hlavě.

Kosti diagramu

Několik velkých kostí vycházejí z páteře. Velké kosti reprezentují hlavní kategorie možných příčin. Opět, šipky naznačují směr akce; položky na větších kostech možná způsobují problém.

Ostatní malé kosti reprezentují hlubší příčiny problému. Kosti jsou propojeny, aby ukázaly, v jakém jsou vztahu.

Kosti by měly sesbírat co nejvíce možných příčin způsobující problém, reprezentovat široké a hluboké přemýšlení o možných příčinách, být logicky propojené a měly by být vyjádřeny krátce a jednoduše (Joiner Associates, 1995).

Kromě užívání “5ti proč a jak“ při vytváření diagramu, někteří lidé používají brainstorming a spousta lidí využívá k nalezení příčin v 8 základních dimenzích. Typické dimenze používané při výrobě jsou:

- man power - People (Lidé) - příčiny způsobené lidmi,
- methods (Metody) - příčiny způsobené pravidly, směrnicemi, pravidly, legislativou či normami
- machines (Stroje) - příčiny způsobené zařízením, jako jsou stroje, počítače, nářadí , nástroje
- materials (Materiál) - příčiny způsobené vadou nebo vlastností materiálů
- measurements (Měření) - příčiny způsobené nevhodným nebo špatně zvoleným měřením
- mother nature - Environment (Prostředí) - příčiny způsobené vlivem prostředí - teplotou, vlhkostí, nebo také kulturou
- management - příčiny způsobené nesprávným řízením
- maintenance - příčiny způsobené nesprávnou údržbou.

Při vytváření tohoto diagramu je nejlepším postupem nechat volný průchod myšlenkám a pracovat jako tým. Cílem je dozvědět se všechno o procesu, hledat všechny aktivity

probíhající v procesu, ne jen co si myslíme, že se právě děje. Tento nástroj je relativně lehký při používání, přesto je velmi nápomocný. Po dokončení graficky odráží faktory procesu managementu a ostatním týmům.

K výhodám použití řadíme jednoduchost, systematický přístup k řešení problémů, strukturovaný grafický výstup pro další zpracování a nekonfliktní spolupráce při jeho sestavení, jak tvrdí Munro (2009).

3. APLIKACE VYBRANÝCH METOD PRO POSOUZENÍ EKONOMICKÉ SITUACE PODNIKU

Aplikační část práce je zaměřena na požití vybraných metod, tak aby z výsledků bylo možno posoudit ekonomickou situaci podniku a navrhnout návrhy na zlepšení. Pro pochopení souvislostí je charakterizován podnik, na který se analýzy a metody aplikují.

3.1 Charakteristika, vznik a vývoj podniku Kartis + Co s.r.o.

Firma Kartis + Co s.r.o. je jednou z nejvýznamnějších tiskáren v Moravskoslezském kraji. Její vznik je datován v roce 2000, tudíž firma působí na trhu již 14 let. Za tuto dobu se firma vypracovala na špičku polygrafického průmyslu, především svými investicemi do moderních technologií a odborností pracovníků ve firmě. Díky těmto předpokladům může firma nabídnout komplexní služby od kreativního návrhu, přes grafický návrh a tisk až po následné úpravy, které vedou k finálnímu produktu.

Cílem firmy je zdokonalovat nabízení služby, uspokojit požadavky zákazníka a během výroby minimalizovat ekologický dopad na okolí.

3.2 Vznik a vývoj

Firma Kartis+Co s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku 15. srpna 2000 s předmět činnosti polygrafická výroba a koupě zboží za účelem prodeje a prodej. V roce **2000** se firma ještě nevěnovala předmětu své činnosti, ale prováděla obchodní jednání směřující k zajištění nezbytných finančních zdrojů, navázání obchodních kontaktů a zajištění strojového vybavení. V tomto roce firma financovala své činnosti ze základního kapitálu a její zisky byly minimální (v řádu deseti tisíců).

V roce **2001** zaměstnávala firma pouze jednoho pracovníka, veškeré další činnosti obstarávali zakládající společníci. Firma se jako v předešlém roce věnovala hlavně obchodním jednáním, zajištěním strojového vybavení. Zisky byly jako v předchozím roce v řádu deseti tisíců.

Rok **2002** nebyl příliš odlišný od dvou předchozích, firma už nezaměstnávala žádného pracovníka a o veškerou činnost se starali zakládající společníci, nicméně v tomto roce již firma začala vykazovat zisk v řádu statisíců.

Ani rok **2003** nebyl průlomovým pro firmu Kartis + Co s.r.o., v tomto roce firma zaměstnávala jediného pracovníka, dosahovala statisícových výkonů, ale zisk byl v řádu desetitisíců.

Průlom nastal v roce **2004**, kdy došlo ke změně společenské smlouvy, ve které došlo k rozšíření předmětu podnikání o vydavatelské a nakladatelské činnosti, zároveň také společník Ing. Daniel Vybíral odkoupil část podílu od společníka Ing. Petra Vybírala. V tomto roce firma již zahájila podnikání v předmětu své činnosti, zaměstnávala 22 pracovníků a výkony byly v řádu desítek milionů.

Od roku **2005** až do roku **2008** rostla hodnota firmy, zisk již dosahoval několika milionů korun, prováděli se rekonstrukce budovy, kupovaly se nové stroje a počet zaměstnanců se pohyboval okolo dvaceti.

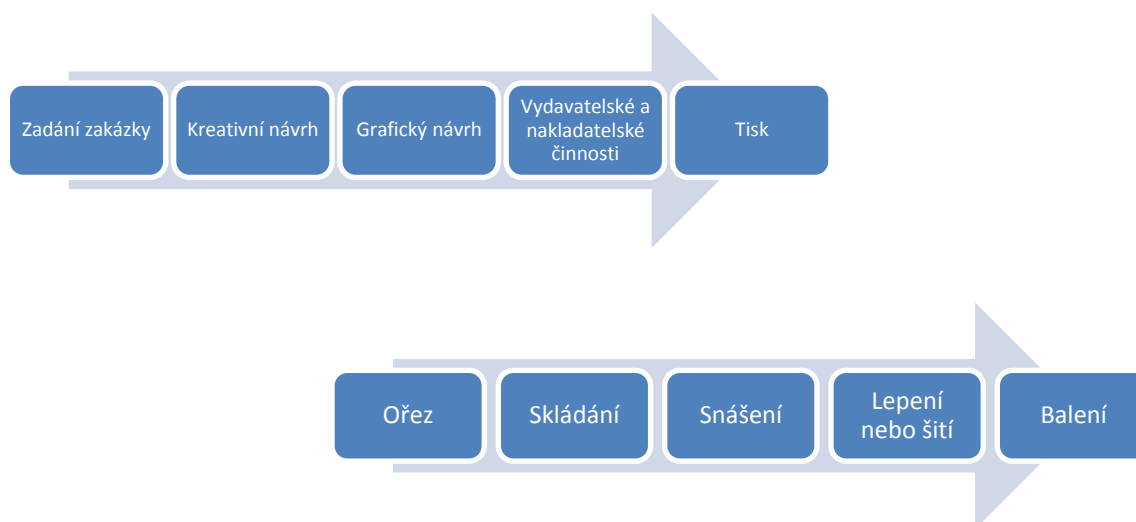
Hospodářská krize postihla i tuto firmu. V roce **2009** firma sice měla několika milionové výkony, ale vykazovala ztrátu několika set tisíc korun. V tomto roce zaměstnávala firma 17 pracovníků.

Finanční situace let **2010** až **2013** bude více popsána v následujících kapitolách. Obecně však lze říci, že rok 2010 až 2012 byly velmi úspěšné, zvrát nastal v roce 2013, kdy firma vykazuje nejvyšší ztrátu v její historii.

3.3 Výrobní proces a organizační struktura firmy

Jak již bylo zmíněno výše, firma se vyznačuje komplexností nabízených služeb. Pro jasnější představu jejich činnosti slouží graf...

Obr. 3.2- Výrobní proces



Zdroj: vlastní, na základě rozhovoru s pracovníkem

Na základě dat poskytnutých firmou Kartis+Co s.r.o. bude dále v této práci provedena finanční analýza poměrových ukazatelů a aplikovány vybrané predikční modely.

3.4 Finanční analýza

K hodnocení ekonomické situace podniku byly zvoleny metody finanční analýzy. Mezi ně patří poměrová analýza, která zahrnuje ukazatele

- rentability,
- likvidity,
- aktivity
- a zadluženosti.

Data potřebná k analýze jsou poskytnuté v rozvaze a výkazu zisku a ztrát z jednotlivých let od roku 2010 do roku 2013. Poměrové ukazatele, i predikční modely budou tedy posuzovány za toto období.

3.4.1 Ukazatele rentability

Jedním z hlavních cílů podniku je vykazovat zisk. Ukazatele rentability ukazují jaký je poměr mezi finančními prostředky, které plynou z aktivit podniku a finančnímu prostředky, které se pro dané aktivity musely použít. Při hodnocení je důležité, aby výnosnost investice dosahovala v nejhorším případě alespoň hodnotu úrokové sazby, která je nabízená, při uložení dané částky na danou dobu, komerčním bankovním subjektem.

Tab. 3.1- Ukazatele rentability

	2010	2011	2012	2013
ROA	0,238378	0,309395	0,12756	-0,104501
ROE	0,383472	0,365163	0,111281	-0,066614
ROC	0,805163	0,732656	0,885946	1,2591082
ROS	0,194837	0,267344	0,114054	-0,259108
ROCE	0,511776	0,38525	0,127788	-0,104501

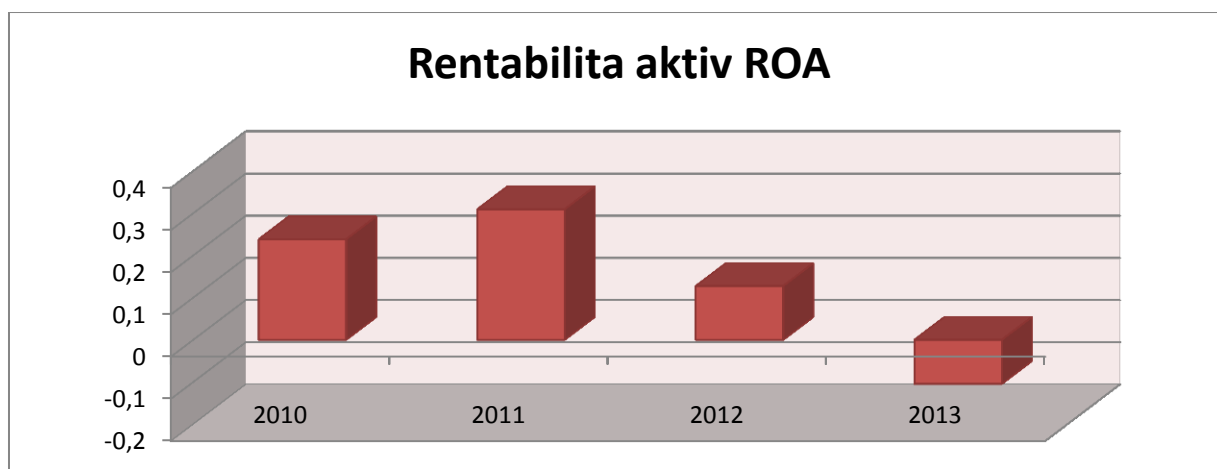
Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

V tab. 3.1 jsou zachycena data různých druhů rentabilit za období 2010 až 2013.

Rentabilita aktiv

Zisk před úroky a daněmi EBIT se při výpočtech rentability používá, protože jeho vývoj není ovlivněn změnami daňových a úrokových sazeb a ani změnou podílu úročených cizích zdrojů, tvrdí Dana Dluhošová (2006). Rentabilita aktiv vypovídá o tom, jak moc se podniku daří svoje aktiva přeměňovat na zisk. Tyto ukazatelé by v časové řadě měly mít rostoucí tendenci.

Graf 3.1- ROA



Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

Z grafu 3.1 je znát, že ROA měla v podniku rostoucí tendenci jen z roku 2010 na rok 2011, to znamená, že v roce 2011 firma zhodnocovala vložená aktiva lépe než v roce 2010. Od roku 2011 je již tendence klesající to znamená, že podnik hůře zhodnocuje vložená aktiva, nebo vůbec. Záporná hodnota ukazatele v roce 2013 je zapříčiněná tím, že firma již nevykazovala zisk, ale byla ve ztrátě, tudíž vložená aktiva do podnikání byla vyšší, než produkováný zisk.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Dana Dluhošová (2006) uvádí, že se tento ukazatel zaměřuje na výnosnost vlastních zdrojů, a tedy i jejich zhodnocení zisku. Úroveň tohoto ukazatele je nutně závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu.

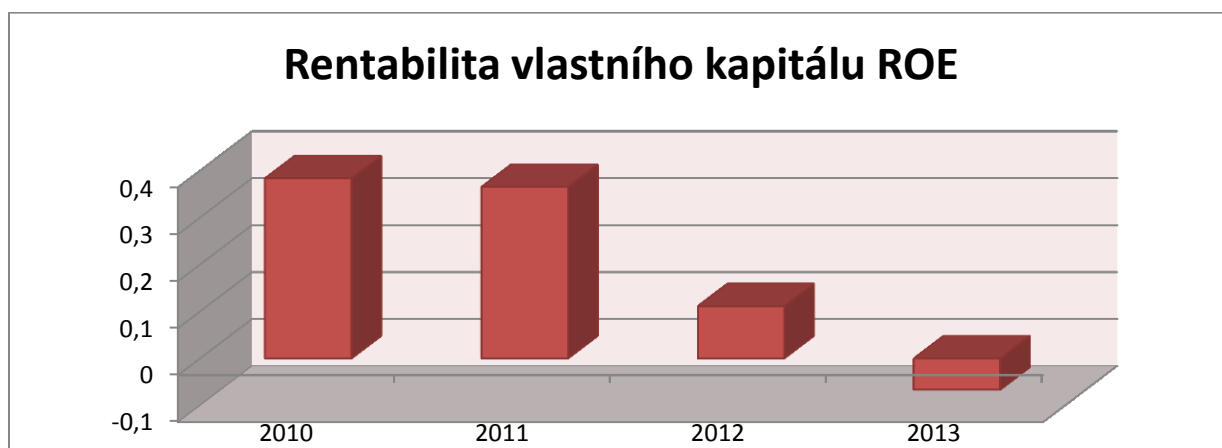
Důvody růstu ukazatele ROE jsou tyto:

- větší zisk společnosti,
- pokles úrokové míry cizího kapitálu,

- menší podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu,
- kombinace předchozích důvodů.

Pokud má podnik chybnou investiční politiku, pak poklesne ROE proto, že došlo ke zvýšení podílu vlastního kapitálu na celkových zdrojích. I když úmyslem bylo kumulovat nerozdělený zisk pro budoucí investici, tak podnik měl raději dočasně umístit tyto zdroje do banky, nákupu státních obligací, a tím zvýšit jejich výkonnost.

Graf 3.2: ROE



Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

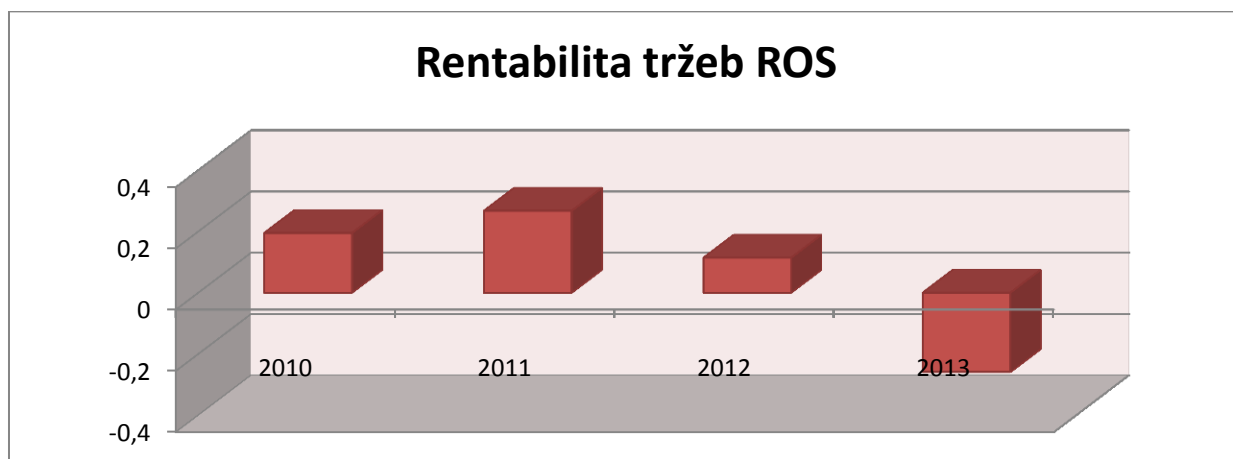
Podle grafu 3.2, který znázorňuje vývoj rentability vlastního kapitálu od roku 2010 do roku 2013, se hodnota ROE rok od roku snižuje, což je opačná tendence, než by byla vítaná. Nejvyšších hodnot ROE dosahoval podnik v roce 2010, což znamená, že se mu dobře dařilo zhodnocovat vlastní kapitál. V posledním roce 2013, kdy je hodnota ROE v mínusu, měla firma zvážit, zda by nebylo lepší vlastní kapitál investovat někam jinam, při nejmenším jej vložit do banky, nebo do nákupu státních obligací.

Rentabilita tržeb ROS

Ukazatel rentability tržeb je vhodný hlavně k poměrování v čase a pro mezipodnikové porovnání. Pokud ROS dosahuje nízkých hodnot, značí to chybné řízení firmy, střední úroveň je znakem dobré práce managementu firmy a dobrého jména firmy na trhu. Pokud firma dosahuje vysokých úrovní, dokazuje to nadprůměrnou úroveň firmy. Udává, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb.

Jelikož trend rentability tržeb by měl být rostoucí, tak z grafu 3.3 je jasné, že toto pravidlo podnik nesplňuje. V roce 2010, 2011 i 2012 byly hodnoty ještě kladné, ale v roce 2013 je podnik hodně v mínus. Značí to, že v roce 2013 byla firma chybně řízena.

Graf 3.3- ROS

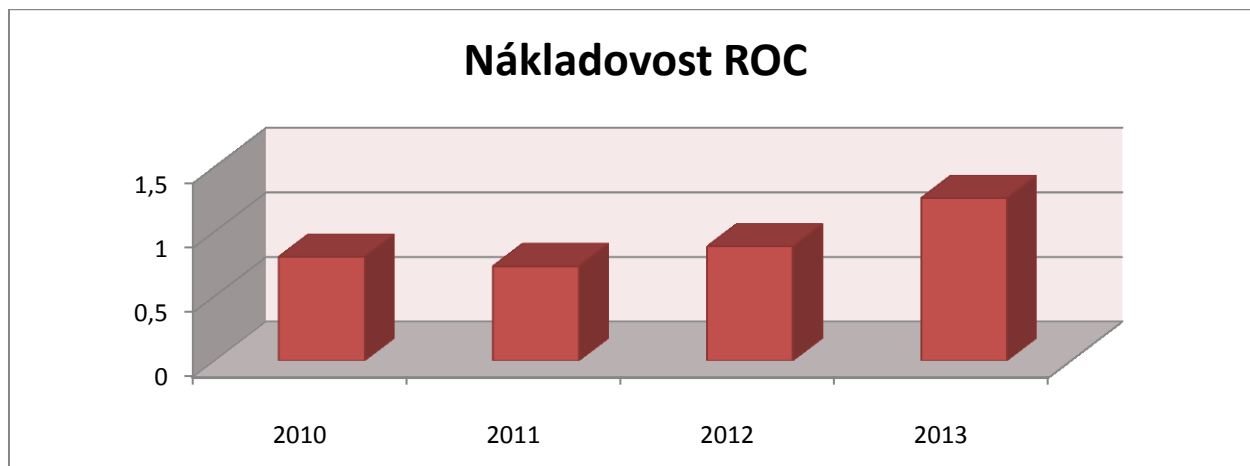


Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

Nákladovost ROC

Tento ukazatel je doplňkový k rentabilitě tržeb ROS. Platí, že čím nižších hodnot podnik vykazuje, tím je výsledek hospodaření lepší. To znamená, že 1Kč tržeb dokázal vytvořit s menšími náklady.

Graf 3.4- ROC



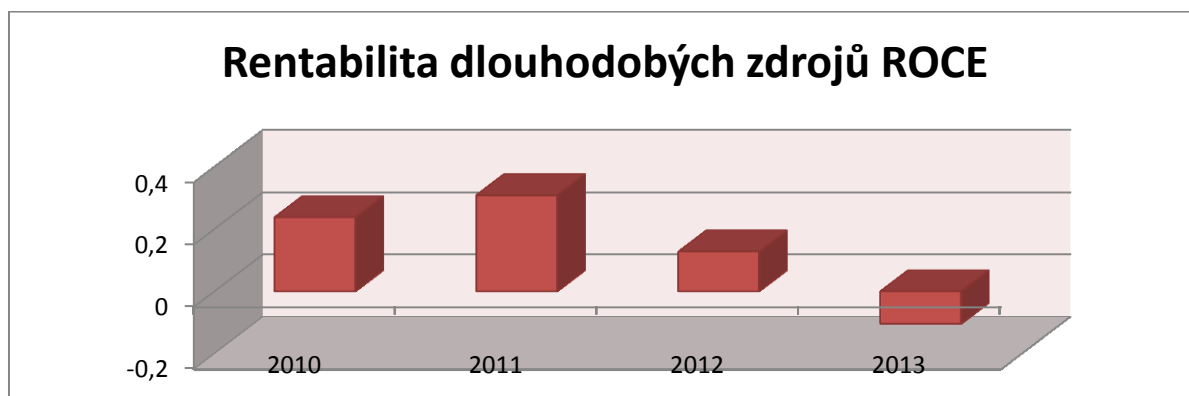
Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

Z grafu 3.4 je zřejmé, že nejnižších, tedy i nejpříznivějších hodnot podnik dosahuje v roce 2011, kdy 1Kč tržeb vytvořil s použitím 0,732 Kč nákladů. Čím větší rozdíl mezi sumou spotřebovanou na náklady a sumou tržeb, tím větší zisk. Z grafu je dále zřejmé, že rok 2013 je ztrátový a nejméně úspěšným v měřítku tohoto ukazatele, protože na 1Kč tržeb bylo použito 1,259Kč nákladů.

Rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE

Ukazatelem ROCE se hodnotí význam dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji. Často se využívá v mezipodnikovém porovnávání. V ideálním případě by i tento ukazatel měl mít rostoucí tendenci, v případě podniku Kartis+Co s.r.o. je však situace jiná. Na grafu 3.5 lze vidět, že tendence je opačná, a to klesající. Znamená to, že podnik špatně zhodnocuje dlouhodobé zdroje, čili zdroje nejdražší.

Graf 3.5- ROCE



Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

3.4.2 Ukazatele likvidity

Likvidita je závislá na tom, jak rychle jsou podniku inkasovány jeho pohledávky, zda jsou jeho výrobky prodejné a zda v případě potřeby je schopný prodat své zásoby. Pro účely hodnocení platební schopnosti podniku se užívají tři ukazatele a to ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity.

Tab. 3.2- Ukazatele likvidity

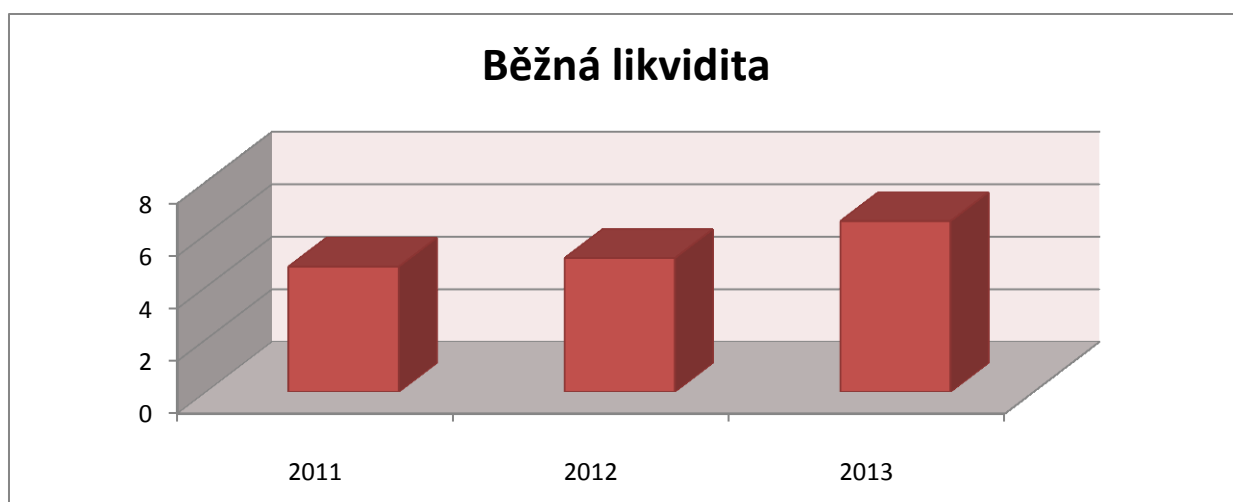
	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	-64,9881	4,78124	5,104913	6,5128779
Pohotová likvidita	-62,8095	4,667186	5,04746	6,31243
Okamžitá likvidita	-36,7619	3,600499	3,785179	5,7396417

Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

Běžná likvidita

Dana Dluhošová (2006) tvrdí, že běžnou likviditou se poměřuje objem oběžných aktiv jako potencionální objem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Hodnoty by se měly nacházet v rozmezí 1,5 až 2,5. Avšak nejsměrodatnější je poměření s hodnotami podniků s podobným charakterem činností. Čím vyšší hodnota, tím se riziko platební neschopnosti snižuje. Příliš vysoká likvidita ukazuje, že kvůli neefektivnímu vázání finančních prostředků došlo k narušení provozního procesu firmy. Obecně platí, že pokud je likvidita vyšší, tak sice snižuje nebezpečí platební neschopnosti, ale i výkonnost firmy.

Graf 3.6- Běžná likvidita



Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

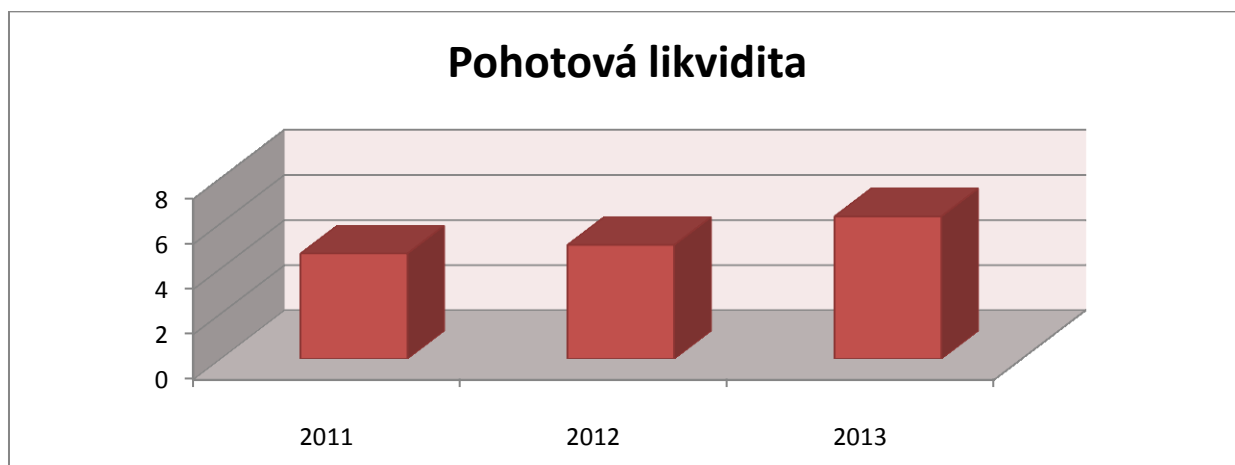
V roce 2010 vycházejí ukazatele likvidity v záporných hodnotách. To je zapříčiněno nesplacenou pohledávkou za státem, která byla ve výši přes dva miliony, a tím pádem se v rozvaze závazky objevily se zápornou hodnotou, což snížilo vypovídací schopnost ukazatelů likvidity a ukazatele obratu závazků v roce 2010.

V případě firmy Kartis+Co s.r.o, běžná likvidita převyšuje hranici 2,5 v každém sledovaném roce. Znamená to sice, že nebezpečí platební neschopnosti je nízké, ale také výkonnost firmy je nižší.

Pohotová likvidita

K vyjádření tohoto ukazatele se počítá s tou částí oběžných aktiv, kterou tvoří pohotové prostředky, tj. pokladní hotovost, peníze na bank. účtech, obchodovatelné cenné papíry, pohledávky. Doporučenou hodnotou tohoto ukazatele je rozmezí 1,0 až 1,5, tvrdí Dana Dluhošová (2006).

Graf 3.7- Pohotová likvidita

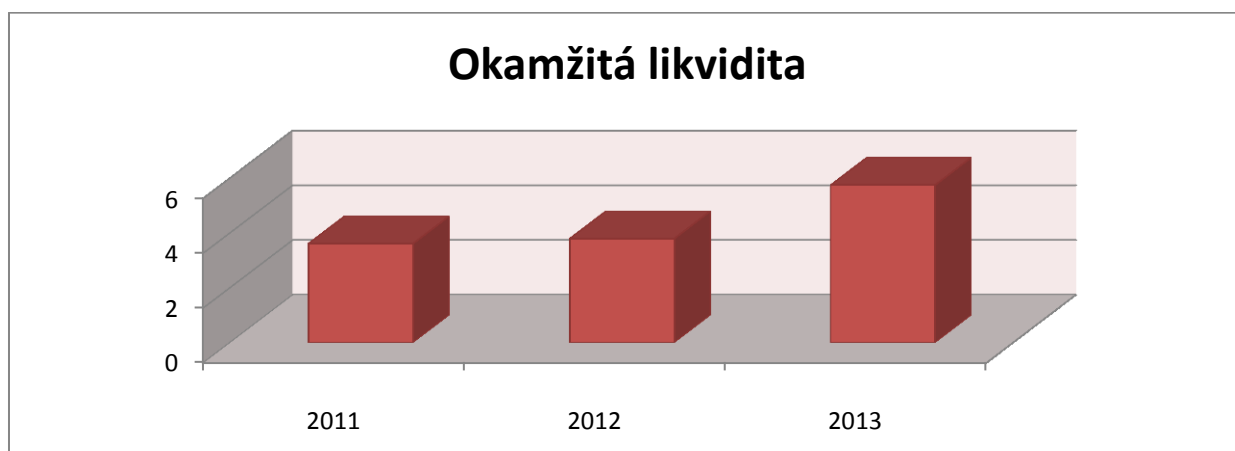


Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

Okamžitá likvidita

Nejlikvidnější složkou oběžného majetku jsou peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky.

Graf 3.8- Okamžitá likvidita



Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

Tento ukazatel je poměrně nestabilní a je vhodné jej používat jen doplňkově. Jak pohotová, tak i okamžitá likvidita přesahuje doporučené hranice hodnot. Podnik je likvidní, ale s vyššími hodnotami se snižuje výkonnost podniku.

3.4.3 Ukazatele zadluženosti

Těmto ukazatelům se také říká ukazatele finanční stability. Pomocí nich se hodnotí finanční stabilita, tak že zhodnotí vztah mezi podnikovými aktivy a zdroji jejich krytí.

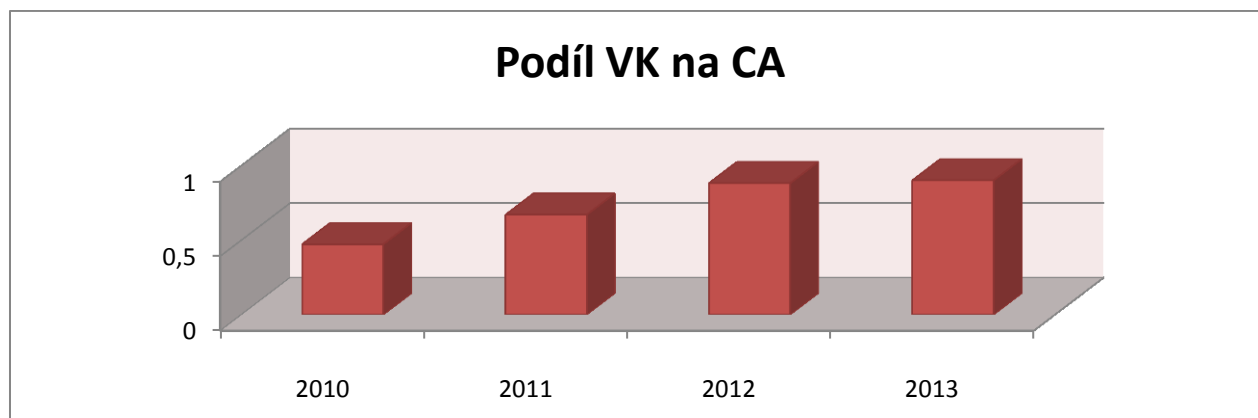
Tab. 3.3- Ukazatele zadluženosti

	2010	2011	2012	2013
Podíl VK na CA	0,473465	0,671109	0,882729	0,902078
Stupeň krytí stálých aktiv	1,996259	2,71067	2,436504	2,760557
Věřitelské riziko	0,526535	0,328891	0,117271	0,097922
Úrokové krytí	2,594527	46,7205	20,72656	nic

Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

Podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech (Equity Ratio)

Tímto ukazatelem se charakterizuje dlouhodobá finanční stabilita. Udává jak moc je podnik schopný krýt své prostředky vlastním kapitálem. Zvyšující se úroveň znamená, že podnik upevňuje svou finanční stabilitu. Pakliže je hodnota příliš vysoká, může vést k snížení výkonnosti vložených prostředků.

Graf 3.9- Podíl VK na CA

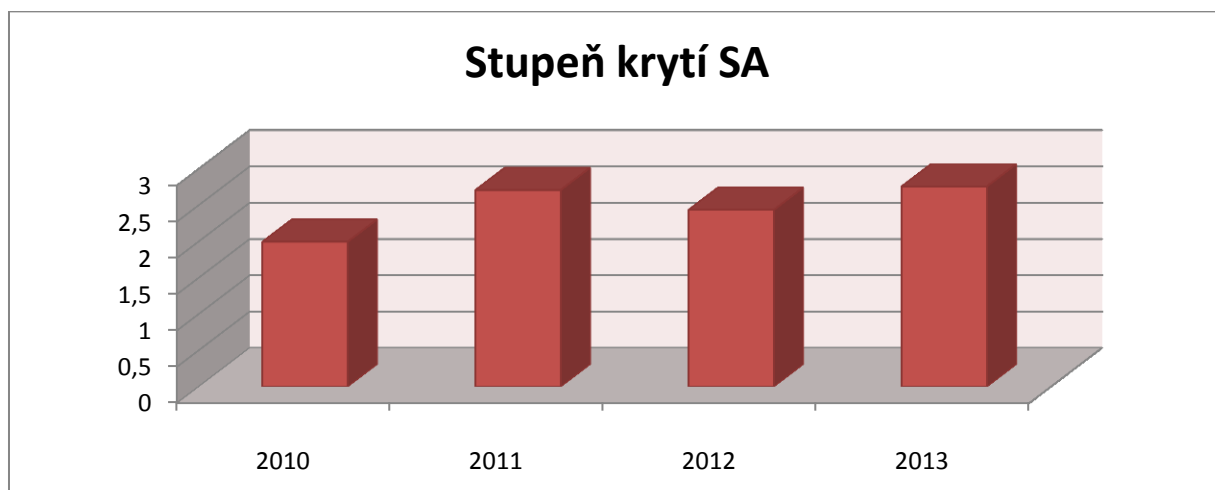
Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

Na grafu 3.9 lze vidět, že tendence růstu podílu vlastního kapitálu na celkových aktivech je kladná. To vypovídá o firmě to, že je finančně stabilní, také to může znamenat to, že firma hradí příliš svých aktiv vlastním kapitálem, což je drahé financování a dalo by se investovat lépe.

Stupeň krytí stálých aktiv

Ukazatel stupně krytí stálých aktiv poměřuje dlouhodobý kapitál se stálými aktivy. Podle jednoho ze základních finančních pravidel by stálá aktiva firmy měla být financována dlouhodobými zdroji. Ukazatel by měl dosahovat hodnoty alespoň 1, čili 100%, to znamená, že veškerá stálá aktiva jsou hrazena dlouhodobými zdroji.

Graf 3.10- Stupeň krytí SA



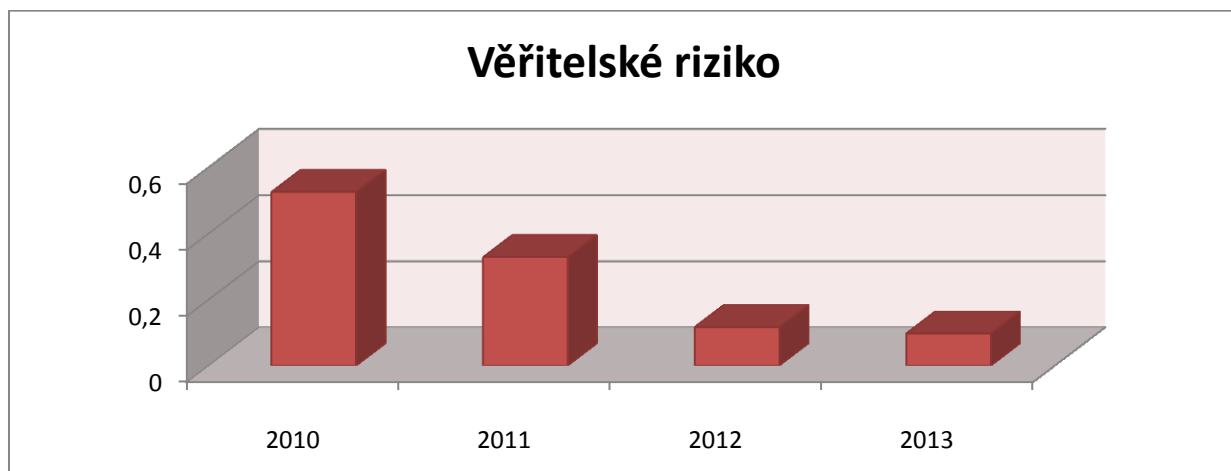
Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

Z grafu 3.10 lze vyčíst, že firma v každém sledovaném roce svého podnikání splňuje pravidlo financování, takže minimálně všechna stálá aktiva jsou hrazena dlouhodobým kapitálem. Z vysokých hodnot lze usuzovat, že firma zastává konzervativní strategii financování, to znamená, že dlouhodobým kapitálem financuje i oběžný majetek, který by bylo vhodnější financovat zdroji krátkodobými a zvýšit tak výkonnost dlouhodobých zdrojů.

Věřitelské riziko

Bývá také označován jako ukazatel celkové zadluženosti. Představuje podíl celkových závazků k celkovým aktivům. Pokud ukazatel nabývá vyšších hodnot, pak se zvyšuje i riziko pro věřitele. Největší význam má pro dlouhodobé věřitele, kterými jsou komerční banky.

Graf 3.11- Věřitelské riziko



Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

Optimální trend věřitelského rizika je klesající, což firma Kartis+Co s.r.o. splňuje, proto nese investování věřiteli do podniku nízké riziko.

3.4.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele mohou být nazývány také ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv.

Tab. 3.4- Ukazatele aktivity

	2010	2011	2012	2013
Obratovost aktiv	1,223477	1,157289	1,118425	0,4033116
Doba obratu aktiv	294,2434	311,0719	321,8813	892,61011
Obratovost zásob	73,13115	76,87432	168,558	20,547486
Doba obratu zásob	4,991033	4,74801	2,165427	17,76373
Doba obratu pohledávek	58,85676	46,71453	46,22845	50,065253

Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

Obratovost celkových aktiv

Značí, kolikrát tržby pokryjí celková aktiva. Trend by měl být rostoucí, to znamená, že při vyšších hodnotách, podnik efektivně využívá svůj majetek.

Z tab. 3.4 je zřejmé, že v letech 2010-2012 byla obrátka celkových aktiv vyšší než 1, to znamená, že obrátů bylo za rok více než jeden, kromě roku 2013, to neproběhlo ani půl obratu.

Doba obratu aktiv

Tímto ukazatelem se vyjadřuje, za kolik dní proběhne jeden obrat. Ideální je, pokud je doba obratu co nejkratší. Podle tab. 3.4 podnik nejlépe využíval svá aktiva v roce 2010, kdy jeden obrat trval 294 dní. V dalších letech se doba postupně prodlužovala, až v roce 2013 dosáhla nejnepříznivějších hodnot 893 dnů.

Obratovost zásob

Ukazatel obratovosti zásob udává, kolikrát za rok je podnik schopný přeměnit své zásoby na tržby.

Nejvyšších tedy i nejpríznivějších hodnot dosahuje podnik v roce 2012, kdy se zásoby přeměnily na tržby více než 168 krát za rok. Naopak nepříznivým rokem byl rok 2013, kdy k této přeměně došlo jen 21krát, viz tab. 3.4.

Doba obratu zásob

Synek (2006) tvrdí, že i tento ukazatel sleduje hospodářskou aktivitu podniku. Tak jako u doby obratu aktiv, tak i tady je žádoucí trend klesající.

V tab. 3.4 je vidět, že v roce 2012 byla doba, za kterou proběhne jeden obrat zásob nejkratší, obrat trval jen 2 dny. V roce 2013 se tato doba prodloužila na 17 dní.

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek vypovídá o strategii řízení pohledávek a značí, za jak dlouhou dobu jsou průměrně placeny faktury. V případě, že ukazatel dlouhodobě překračuje dobu splatnosti pohledávek, je nutné prozkoumat platební kázeň odběratelů, jak tvrdí Dluhošová (2006).

Trend doby obratu pohledávek by měl být klesající, podle tab. 3.4 je možno určit, že v letech 2010-2012 takový trend byl i ve firmě Kartis+Co s.r.o. V roce 2013 se doba splatnosti pohledávek průměrně zvýšila, ale obecně lze říci, že splatnost pohledávek se pohybuje ve sledovaném období okolo 50 dnů.

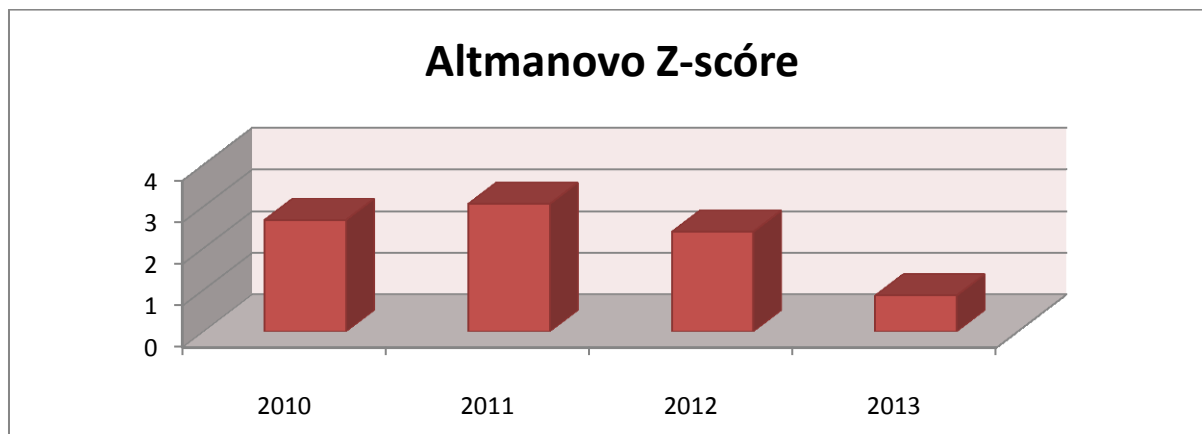
3.5 Predikční modely

Kromě poměrových ukazatelů, se k posouzení ekonomické situace podniku v rámci finanční analýzy používají predikční modely. Pro tuto práci bude použit Altmanův model a IN modely.

3.5.1 Altmanův model

Využitelnost Altmanova modelu v českých podmínkách je diskutabilní, avšak stále ještě je to jeden z nejefektivnějších prostředků k odhalení úvěrových rizik. Je vhodným dodatkem k poměrové analýze, tvrdí Růčková (2011)

Graf 3.12 -Altmanovo Z- scóre



Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

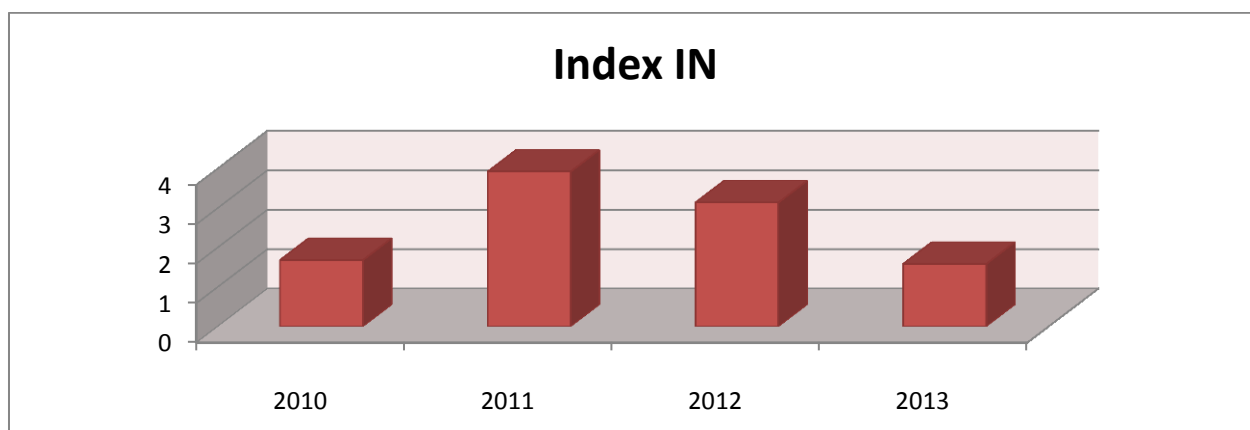
Hranicí pro podnik, který prosperuje je hodnota vyšší než 2,9. V těchto hodnotách se nacházel podnik jen v roce 2011. V roce 2010 dosahovalo jeho Z score hodnoty 2,68 a v roce 2013 dosahovalo 2,39, obě tyto hodnoty spadají do tzv. šedé zón, to znamená, že se s přesností nedá určit, zda podnik směřuje k bankrotu či nikoliv. Osudným se stal rok 2013, kdy je hodnota Z skóre extrémně nízká, a to 0,865 a tím pádem se nachází v pásmu, kdy s větší pravděpodobností nastane její bankrot. Tato dolní hranice začíná hodnotou 1,2.

3.5.2 Index IN

Predikční model index IN je přizpůsoben českému prostředí, tudíž je pro hodnocení vhodnější.

Výsledkem indexu je jedno číslo, které značí finanční zdraví podniku. Pokud je toto číslo vyšší než 1,6, pak je firma prosperující, pakliže je číslo nižší než 0,9, pak směřuje firma k zániku.

Graf 3.13 -Index IN



Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

Podle tohoto modelu se firma Kartis+Co s.r.o. v letech 2010-2012 nachází nad horní hranicí, to znamená, že je finančně zdravá a prosperuje. V posledním sledovaném roce 2013 je firma těsně pod hranicí prosperity a s hodnotou 1,58 se nachází v šedé zóně, kde nelze jednoznačně určit, zda firma bude nadále prosperovat, nebo míří k zániku.

3.6 Metoda pozorování

Před pozorováním si pozorovatel stanovil následující jevy, které buď nastanou, či nikoliv.

1. Pracovníci začali ve stanoveném čase začátku pracovní doby.
2. Během práce ve výrobě byli pracovníci ukázněni.
3. V průběhu pracovního procesu nenastaly žádné zbytečné prodlevy.
4. Vedoucí výroby efektivně rozděluje úkoly.
5. Na každé pozici pracuje dostatečně kvalifikovaný pracovník, který ví, co má dělat.
6. Během pracovního týdne byly splněny všechny naplánované úkoly.
7. Každý pracovník měl dostatečně vybavené pracoviště.

Po stanovení těchto jevů byl vypracován časový plán, ve kterém je naplánováno kdy, co, kde bylo pozorováno.

Tab. 3.5- Plán pozorování

Den	Předmět pozorování
10.2.2014	Dochvilnost, ukázněnost
11.2.2014	Prodlevy
12.2.2014	Prodlevy, rozdělení úkolů
13.2.2014	Kvalifikovanost
14.2.2014	Vybavenost pracoviště

Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

Na pozorování nebylo třeba připravit žádné speciální pomůcky, ani připravit pracoviště. V období 10.- 14. 2. 2014 bylo provedeno pozorování v podniku Kartis+Co s.r.o za účelem zjištění stupně plynulosti výrobního procesu i celkové situace v podniku. Pozorování bylo zúčastněné, tzn., že pozorovatel byl v podniku zaměstnán jako brigádník a byl zakomponován do výrobních i jiných procesů. Dále bylo pozorování provedeno formou skrytého pozorování, aby mohly být výsledky co nejobjektivnější. Výsledkem pozorování by měl být popis pozorovaných jevů a případné identifikování problému.

Výsledky pozorování

Výsledky jsou interpretovány formou, zda předpokládaný jev nastal, nebo nikoliv a každý jev je okomentován.

Tab. 3.6- Výsledky pozorování

1.	Pracovníci začali ve stanoveném čase začátku pracovní doby.	✓
2.	Během práce ve výrobě byli pracovníci ukáznění.	✓
3.	V průběhu pracovního procesu nenastaly žádné zbytečné prodlevy.	✗
4.	Vedoucí výroby efektivně rozděluje úkoly.	✓
5.	Na každé pozici pracuje dostatečně kvalifikovaný pracovník, který ví, co má dělat.	✓
6.	Každý pracovník měl dostatečně vybavené pracoviště.	✗

Zdroj: vlastní, na základě vlastních výpočtů

První den se pozorovatel zaměřil na dochvilnost pracovníku nejen při začátku pracovní doby, ale i dochvilnost v nástupech do práce po obědové pauze. Tento jev je hodnocen příznivě, protože všichni zaměstnanci začali svou práci včas, někteří byli v práci dokonce dříve. Tento den byla také hodnocena ukázněnost pracovníků. Pracovníci plnili bez větších problémů své úkoly a k nadřízenému pracovníkovi se chovali slušně.

Druhý den bylo předmětem pozorování, zda v procesech nastávají prodlevy. Pozorovatel byl sám začleněn do pracovního procesu a během dne se několikrát přihodilo, že musel vyčkat na pracovní pokyny delší než nutnou dobu. Také obsluha některých strojů nebyla zcela plynulá, protože některé stroje byly staršího data výroby, a to mohlo vést k jejich častým výpadkům. Výpadky však byly časově minimální a neohrožily ve velkém měřítku plynulost výroby. Během procesu se pracovník setkal s jevem, kdy pracovníci museli čekat na jejich práci, dokud jim ji stroj nepřipraví.

Třetí den se pozorovatel opět zaměřil na prodlevy a rozdělení úkolů vedoucím výroby. Co se týče prodlev, tak pozorovatel došel ke stejnému závěru jako v den předchozí. Rozdělení úkolů vedoucím výroby bylo v pořádku. Vedoucí výroby oznamoval úkoly jasně a srozumitelně. Ale v důsledku toho, že rozdělování úkolů nebyla jeho jediná činnost, tak často docházelo k menším prostojům, kdy pracovník musel čekat, až vedoucí výroby dokončí svou činnost a bude moci rozdělit úkoly. Přesto se nastání tohoto jevu hodnotí kladně, protože prodlevy byly zanedbatelné.

V den čtvrtý pozorovatel zaznamenával, zda byli pracovníci dostatečně kvalifikováni

pro jejich pozici. V období pozorování byli všichni pracovníci zaměstnáni v podniku již dlouhou dobu, proto věděli přesně, co mají dělat, rozuměli pracovnímu slangu.

Poslední den pozorovatel zjišťoval, zda jsou všechna pracoviště dostatečně zařízena. Ve výrobní části podniku bylo dostatek místa, ale hodně pracovních ploch bylo zaplněno zbytkovým materiálem a jinými předměty. Také palety byly rozmístěny po velké části výrobní plochy, tudíž pohyb mezi nimi byl lehce zkomplikovaný. V důsledku těchto problémů se považuje, že daný jev nenastal.

3.7 Metoda standardizovaného rozhovoru

Poté co pozorovatel strávil týden v podniku Kartis+Co s.r.o. a provedl finanční analýzu, mohl přistoupit k standardizovanému rozhovoru s jednatelem společnosti, který zároveň plní funkci manažera. Výsledky rozhovoru byly ručně zapisovány a na základě odpovědí je vytvořeno shrnutí.

Před rozhovorem byly vytvořeny tyto otázky:

1. Baví Vás práce jednatele v podniku?
2. Kdybyste měl identifikovat největší problém firmy, jaký by to byl?
3. Jak by se dal tento problém odstranit?
4. Co brání v odstranění problému?
5. Jak by se podle Vás dal výrobní proces vylepšit?
6. Jak vidíte situaci do budoucna?

Z provedeného rozhovoru bylo zjištěno, že jednatel společnosti Daniel Vybíral je spokojený se svou prací, ale vyjádřil obavy do budoucna. Při zamyšlení nad problémem firmy ihned identifikoval problém jako nedostatek zakázek. Když se tazatel zeptal, jak by se dal problém odstranit, respondent přemýšlel trochu déle a uvedl, že ve firmě chybí obchodní oddělení, tedy nějaký schopný člověk, který by zakázky sháněl. Jako překážku odstranění problému uvedl nejistotu kladného výsledku, špatnou zkušenost z minula a příliš vysoké náklady na kvalitního obchodního zástupce. Výrobní proces je podle něj v pořádku, nedávno provedl změny, které vedly k větší efektivnosti využívání strojového vybavení. O budoucnosti firmy jednatel nemá jasnou představu. Je si vědom nepříznivé finanční situace a přemýšlí, zda v podnikání pokračovat, či nikoliv. Vše podle něj závisí na nějaké dobré dlouhodobé zakázce.

3.8 Ishikawa diagram

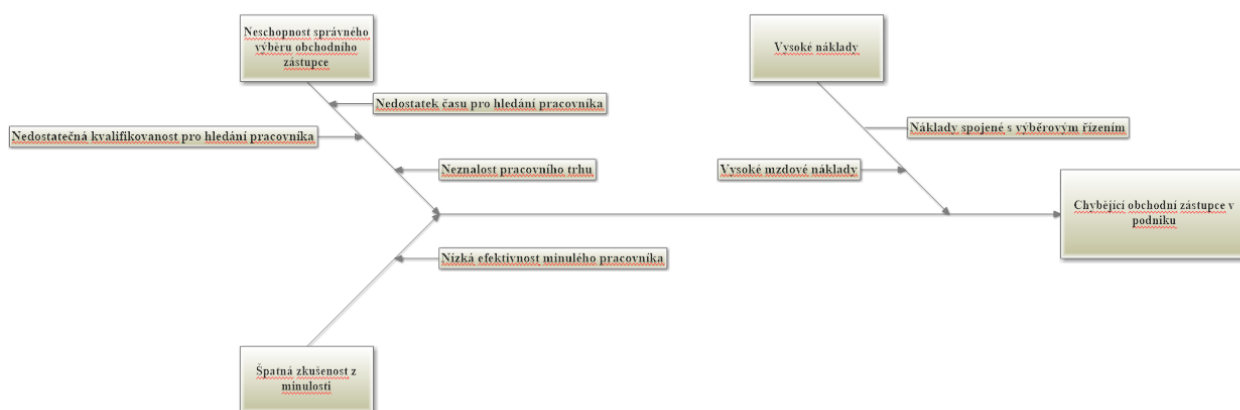
Pomocí metody pozorování a standardizovaného rozhovoru byl identifikován hlavní problém ve firmě jako nepřítomnost dostatečně kvalifikovaného obchodního zástupce. Kdyby byl tento problém vyřešen, firmě by obchodní zástupce přinesl nové zakázky a tím by se zlepšila ekonomická situace podniku.

Jako hlavní příčiny problému byly identifikovány tyto tři faktory:

- vysoké náklady spojené se zaměstnáváním obchodního zástupce,
- špatná zkušenost z minulosti,
- nízká schopnost nalezení kvalifikovaných pracovníků na lokálním trhu práce

Hlavní kosti nesou tedy název těchto faktorů. Z nich dále vychází menší kůstky, které hlouběji rozebírají příčiny daného faktoru.

Obr. 3.2- Ishikawa diagram



Zdroj: vlastní, na základě vlastního výzkumu

Na obr. 3.2 je zobrazena zmenšená podoba Ishikawa diagramu, v plném rozsahu je možno jej najít v příloze č.3.

Hlavní kosti nesoucí stěžejní příčiny problému na sebe vážou menší kůstky, které rozebírají příčinu hlouběji.

Vysoké náklady na zaměstnání obchodního zástupce zapříčiňují příčiny, které jsou v Ishikawa diagramu na obr. 3.2 rozděleny do dvou hlavních kategorií, a to:

- vysoké mzdové náklady,
- náklady spojené s výběrovým řízením.

Pro podnik je nákladné zaměstnávat obchodního zástupce, protože jeho průměrný plat se pohybuje okolo 25 976Kč, to představuje náklady pro zaměstnavatele ve výši 34808Kč viz tab 3.7.

Tab. 3.7- Mzdové náklady

Platby za zaměstnance	Kč
Zdravotní pojištění	2338
Sociální pojištění	6494
Mzda	25947
Náklady celkem	34808

Zdroj: vlastní zpracování na základě IDnes (2014) a Projobs (2014)

Zaměstnání takového pracovníka s sebou nese jistou míru rizika, že zaměstnanec nebude úspěšný a pro podnik tyto mzdové náklady budou zcela zbytečné.

Před tím, než podnik přijme toho zaměstnance, musí také provést výběrového řízení. Pokud si jej bude provádět sám, nebudou náklady tak vysoké, jako když využije služeb expertů.

V případě samostatného výběrového řízení, když zanedbáme osobní známosti, má podnik tyto možnosti:

- využít služeb pracovních portálů,
- vypsát volné pozice na webové stránky podniku,
- vyhledat vhodné kandidáty z úřadu práce,
- vystavit inzerát do tisku,
- požádat blízkou univerzitu o spolupráci (formou reklamy, nebo workshopu).

V případě, že si podnik zvolí možnost využití personálních služeb, pak musí počítat s vyššími náklady. Shrnutí nákladů je obsaženo v tab. 3.8.

Tab. 3.8- Náklady na výběrové řízení

<i>Průměrné náklady</i>	<i>Kč/doba</i>
Umístění poptávky na pracovní portál	2700/týden
Vystavení inzerátu v tisku	190 Kč/mm/týden
Využití personálních agentur	1,5-5x plat nově umístěného zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování na základě Dobrápráce (2014), Projobs (2014)

Možné řešení příčin problému

Vybudování pozice obchodního zástupce je vzhledem k situaci podniku nezbytná věc, a proto je nutné počítat se spjatými náklady. Pro podnik je možné tyto náklady eliminovat tím, že sníží mzdové náklady a sníží náklady na výběrové řízení.

Snížení mzdových nákladů je možné uskutečnit několika způsoby:

1. vyplácet úkolovou mzdu,
2. nastavit měsíční mzdu tak, aby byla nesla minimální náklady a implementovat motivující systém odměn za dosažené výsledky.
3. využití hmotné podpory zaměstnavateli na vytváření pracovních míst, kterou nabízí úřad práce, viz Zákon o zaměstnanosti (2014)

Špatná zkušenost z minulosti

Z rozhovoru bylo zjištěno, že podnik již minulosti zaměstnával obchodního zaměstnance, efekt byl však záporný. Příčinou špatné zkušenosti z minulosti je nízká efektivnost minulého pracovníka. To mohlo být zapříčiněno mnoha faktory, jako jsou:

- špatné vyškolení pracovníka,
- nízká kvalifikovanost pracovníka pro danou pozici,
- špatný výběr pracovníka při přijímacím řízení,
- nízká motivace pracovníka.

Možné řešení příčin problému

Špatný výběr pracovníka a nízká kvalifikace pracovníka na danou pozici bude vyřešena v rámci řešení kosti neschopnost správného výběru obchodního zástupce. Pakliže firma již najde dostatečně kvalifikovaného pracovníka a uzavře s ním pracovní poměr, měl by

stanovit motivující systém odměn pro pracovníka. Zaměstnanec by měl být srozuměn s pracovní náplní a platovými podmínkami a v případě potřeby provést školení.

Nízká schopnost nalezení kvalifikovaných pracovníků na lokálním trhu práce

Příčiny nízké schopnosti nalezení kvalifikovaného pracovníka jsou identifikovány takto:

- nedostatek času na hledání pracovníka,
- neznalost pracovního trhu,
- nedostatečná kvalifikovanost pro hledání pracovníka.

Vzhledem k velikosti podniku, kromě obchodního oddělení, není ani personální oddělení, které by mělo za úkol hledat nové pracovníky, školit je a pracovat s nimi na rozvoji. Všechny tyto pozice zastává jednatel společnosti.

Možné řešení příčin problému

Souhrnným řešením těchto tří problémů je najmutí personální agentury, která uskuteční výběrové řízení a vybere podniku nejlepšího kandidáta. Toto opatření je však v rozporu s potřebou snížit náklady na přijímací řízení. Pokud by podnik našel ve svých řadách schopného zaměstnance s větší časovou kapacitou, mohl by využít služeb poradenských společností a zaškolit tohoto pracovníka, aby mohl zastávat funkci v personálním oddělení.

4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z provedených analýz a metod k posouzení ekonomické situace podniku je možné usoudit jisté závěry a navrhnout možná zlepšení, které napomohou k zvýšení prosperity.

Z finanční analýzy byla provedena poměrová analýza a vypočteny ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Pomocí ukazatelů rentability (ROE, ROA, ROS, ROCE) byla zjišťována schopnost podniku vytvářet zisk z dostupných zdrojů. Trend rentability není stabilní. Z výsledků je zřejmé, že nejvyšších hodnot podnik dosahoval v letech 2010 a 2011, nižší hodnoty nastaly v roce 2012 a záporné, tedy nejnižší hodnoty se objevily v roce 2013. Rentabilitu vlastního kapitálu ROE by v roce 2012 a 2013 bylo možno zvýšit častějším využíváním cizích zdrojů, protože podnik i v dobách nižšího zisku využíval k financování vlastní kapitál, který je velmi drahý a použití cizího kapitálu by zvýšilo výnosnost vlastního kapitálu. Z pomocí ukazatelů likvidity byla zjišťována schopnost podniku dostát svým závazkům. Z výsledků vyplývá, že je podnik ve všech letech schopen dostát svým závazkům. V roce 2010 nebyla provedena analýza likvidity, protože měl podnik nezúčtované pohledávky od státu, tudíž jsou zapsány v rozvaze na stranu pasiv v krátkodobých dlužích, a to snižuje výpovědní schopnost ukazatelů likvidity v tom roce. Ve všech ostatních letech dosahoval podnik hodnot vyšších než je doporučená hodnota, to znamená, že v podniku je vázáno velké množství oběžného majetku a tím snížena výkonnost. Podnik by tedy měl zvolit jiný způsob vázání finančních prostředků. Tato skutečnost je spojena s konzervativním přístupem managementu. Pomocí ukazatelů zadluženosti je zjištěno, jak moc je firma zadlužená a jak je schopna platit úroky ze svého zisku. Podnik ve všech obdobích vykazuje vysoké hodnoty, to znamená, že zadluženost je minimální a tím pádem i věřitelské riziko je minimální, snižuje to však výkonnost firmy. Při analýze obratu aktiv by hodnoty vždy měly být vyšší než jedna, a to podnik splňuje ve všech letech, kromě roku posledního, tedy 2013, kdy je hodnota jen 0,4., v tomto roce podnik nedostatečně využívá svůj majetek. Z analýzy obratu zásob je zřejmé, že podnik nejefektivněji využíval své zásoby v roce 2012. V roce 2013 je obrat zásob nejnižší, není to však způsobeno vysokým podílem zásob, ale nízkými tržbami. Doba obratu pohledávek je v letech 2011 i 2012 vyšší než doba obratu závazků, tím je dodrženo pravidlo solventnosti. V roce 2010 ukazatel nemá vypovídací hodnotu, opět z důvodů minusové hodnoty v krátkodobých závazcích. V posledním sledovaném roce 2013, je doba obratu závazků téměř dvakrát vyšší než doba obratu pohledávek, v tomto roce firma nedodržela pravidlo solventnosti.

Pro zjištění možnosti bankrotu byl proveden Altmanův model. Z výsledků Z-skóre bylo zjištěno, že podniku v letech 2010 až 2012 bankrot nehrozil, až v roce 2013 se hodnoty

dostaly do zóny s téměř 80% pravděpodobností budoucího bankrotu. Tyto výsledky se daly očekávat, jelikož firma je v roce 2013 ve ztrátě. Pro lepší posouzení této situace byl použit index IN05, který je více přizpůsoben českému prostředí. Výsledky tohoto indexu nejsou tak nepříznivé, jako Altmanův model. V letech 2010 až 2012 se podnik nachází v zóně prosperity, jen v roce 2013 je podnik zařazen do šedé zóny, kde nelze jednoznačně určit, jak se situace podniku bude vyvíjet do budoucna.

Po skrytém pozorování ve firmě, kdy cílem bylo zjistit, zda je v podniku prostor k zlepšením, které by vedly k nižším nákladům, vyšší výkonnosti a tím i vyšší efektivnosti, bylo zjištěno, že žádné zlepšení v pozorovaných jevech, nemá takový vliv na ekonomiku podniku, aby bylo nutné je aplikovat. Z pozorování sice vyplývá, že některé stroje starší výroby způsobují prostoje, avšak v nynější situaci, kdy je firma příliš nepoužívá z důvodu nedostatku zakázek, nemá smysl je nahrazovat novějšími. Výsledkem pozorování tedy je, že, za nepříznivou finanční situaci v roce 2013 nestojí chybné procesy ve výrobě.

Ze standardizovaného rozhovoru s jednatelem podniku, kdy byly otázky směřovány k nalezení příčiny špatné finanční situace podniku, lze říci, že hlavním problémem podniku je nedostatek vhodných zakázek, v minulosti firma prosperovala díky velkým zakázkám zahraničních subjektům, které však přemístili provozovnu a tím i přerušili spolupráci s Kartis+ Co s.r.o. Další větší obchodní příležitosti se podniku zatím neobjevily a je možné, že bez zavedení obchodního oddělení v podniku, ani neobjeví.

Z informací získaných z pozorování a standardizovaného rozhovoru bylo možno vytvořit Ishikawa diagram, kde byl jako hlavní problém identifikována nepřítomnost obchodního zástupce v podniku. Byly identifikovány příčiny způsobující tento problém a nastíněna možná řešení.

Po dokončení všech analýz a metod k posouzení ekonomické situace, lze konstatovat, že finanční situace podniku se v roce 2013 razantně zhoršila, není to však zapříčiněno konzervativním přístupem k financování, ani chybným řízením výrobního procesu, ani vysokými náklady spojenými s výrobou, hlavním důvodem nedostatečná schopnost najít nové podnikatelské příležitosti. Jak už bylo zmíněno výše, tento problém by mohl být vyřešen vybudováním pozice obchodního zástupce. Z tohoto důvodu jsou návrhy pro budoucí postup zaměřeny na tento problém.

1. Návrh

Pro nalezení vhodného kandidáta na pozici obchodního zástupce by se vedení podniku mělo rozhodnout, zda využít služeb personálních agentur, nebo poradenské společnosti na

zaškolení pracovníka, který by výběrové řízení mohl vést, nebo vést výběrové řízení samo, ale předem, ale nastudovat dané téma např. z materiálů firmy KPMG, která nabízí i školení. Vše dostupné jejich webových stránkách.¹ Pokud by se rozhodl najít vhodné kandidáty sám, bylo by vhodné navázat spolupráci s lokálními univerzitami a nabídnout pozici absolventům studia marketingu. Tito absolventi budou mít sice méně zkušeností, ale větší motivaci se učit a zlepšovat, za nižší platové ohodnocení.

2. Návrh

Po nalezení vhodného pracovníka, je nutné rozmyslet se, zda podnik bude využívat jeho služby pravidelně a často, to by znamenalo podepsání pracovní smlouvy na plný úvazek. V tomto případě by bylo vhodné, z důvodu úspory nákladů, nabídnout pracovníkovi mzdu, která není minimální, ale zaměstnavateli by v dané situaci snížila náklady. V případě, že by např. zaměstnavatel nabídl zaměstnanci mzdu ve výši 15 000 Kč, jeho náklady budou 20 100 Kč. Aby byl pracovník i s nízkou mzdou motivován, měl by zaměstnavatel vytvořit systém odměn. Ke mzdě by pracovník měl dostávat provizi ze získané zakázky a to ve výši 1 až 5%, podle velikosti zakázky. Další možností je zaměstnat zaměstnance a vyplácet mu úkolovou mzdu. V tomto případě by zaměstnavatel mohl odměňovat obchodního zástupce za každý pokus o získání zakázky a za ty úspěšné nabídnout zvýšenou sazbu. Podnik také může využít hmotnou podporu zaměstnavateli na vytvoření pracovních míst, kterou nabízí úřad práce.

3. Návrh

Pokud se podnik rozhodne vybudovat pozici obchodního zástupce, najde vhodného kandidáta a společně podepíše smlouvu, která bude pro zaměstnance výhodná, pak posledním krokem je zaměstnance dostatečně seznámit s jeho pozicí, motivovat jej, vytvořit mu příjemné pracovní prostředí a za úspěch ho náležitě odměnit.

¹ Dostupné z <http://www.kpmg.com/CZ/cs/services/Advisory/management-consulting/People-and-Change/Stranky/default.aspx>

5. ZÁVĚR

K tomu, aby podnik byl stabilní, prosperoval a udržoval svou pozici na trhu, je potřeba kontrolovat situaci, hledat řešení k problémům a myslet do budoucna. K těmto potřebám slouží různé finanční analýzy a metody.

V první polovině této bakalářské práce jsou uvedeny teoreticko-metodologická východiska, ve kterých jsou zahrnuty základní pojmy a také popis jednotlivých analýz a metod. V druhé, aplikační části byly aplikovány vybrané analýzy a metody a následně okomentovány. Závěrem práce jsou zpracovány návrhy a doporučení, které vycházejí z provedených analýz a metod.

Cílem bylo posoudit ekonomickou situaci podniku Kartis+Co s.r.o. při užití poměrové analýzy, vybraných predikčních modelů, metody pozorování, metody standardizovaného rozhovoru a Ishikawa diagramu. Poměrová analýza i predikční modely byly provedeny za sledované období 2010 až 2013 a zdrojem k analýzám byly finanční výkazy. Z výsledků finanční analýzy je znát, že firma zastává konzervativní způsob financování, což ubírá na její výkonnosti. V letech 2010 až 2013 podnik prosperoval, i když vykazoval odchylky od optima v ukazatelích likvidity, zadluženosti i aktivity. V roce 2013 se podnik dostal podle Altmanova modelu do pásma bankrotu a i snížení ukazatelů rentability, aktivity napovídá. Díky metody pozorování a provedení standardizovaného rozhovoru s jednatelem společnosti bylo možno provést Ishikawa diagram, který se zaměřoval na zjištění příčin identifikovaného problému nepřítomnosti obchodního zástupce ve firmě. Následně byly navrženy způsoby řešení tohoto problému.

SEZNAM LITERATURY

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-861-1958-0.

HOŘEJŠÍ, Bronislava. Mikroekonomie. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 574 s. ISBN 978-80-7261-218-5.

KABÁTEK, Aleš a LOŠŤÁKOVÁ. Obchodní a manažerská prezentace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3344-9.

KISLINGEROVÁ, Eva. Oceňování podniku. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9529-1.

Learning and application guide [for business graphics]: plain. Madison, WI: Joiner Associates, c1995. ISBN 18847310901.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

MARINIČ, PAVEL. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4. Str. 92.

MUNRO, Roderick A. Lean Six Sigma for the healthcare practice: a pocket guide. Milwaukee, Wis, 2009. ISBN 978-087-3897-600.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 288 s. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav a kol. Podniková ekonomika. 4. přeprac. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1.

Česká republika. Zákon o zaměstnanosti: AKTIVNÍ POLITIKA ZAMĚSTNANOSTI.
In: *z435-2004sb*. Dostupné z:
http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/zoz_1.1.2014.pdf

JEŽEK, Filip. Význam podnikatelského prostředí a jeho stručná charakteristika v podmínkách ČR. In: Munich Personal RePEc Archive [online]. 09. Jan 2009. [cit. 2014-01-31]. Dostupné z: http://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/12467/1/MPRA_paper_12467.pdf

STŘELEČ, Jiří. Vlastnicesta. [online]. [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/ishikawa-diagram-1/>

Projobs. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.projobs.cz/prumerny-plat-obchodni-zastupce-392>

IDnes.cz: Finance. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: http://kalkulacky.idnes.cz/cr_kalkulator-ciste-mzdy-2013.php?mzda=25+976%2C00&f_zlava_poplatnik=1&f_invalidita=1&f_ztp=1&f_priprava=1&f_deti=0&f_deti_ztp=0

Dobraprace. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.dobraprace.cz/files/dobraprace.cz-porovnani-personalnich-portalu.pdf>; <http://personalniagentury.eu/cenik/>; <http://napoveda.avizo.cz/inzerce/>

Seznam zkratek

CA- celková aktiva

CK – cizí kapitál

CZ – cizí zdroje

DM – dlouhodobý majetek

EBT- Zisk před zdaněním

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

OA – oběžná aktiva

obr. – obrázek

ROA – rentabilita aktiv

ROC – rentabilita nákladů

ROCE – rentabilita investovaného kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

SA – stálá aktiva

s.r.o.- společnost s ručením omezeným

str. – strana

T – tržby

tab. – tabulka

tj. – to je

tzn. –to znamená

tzv. – takzvaný

VK – vlastní kapitál

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014

.....
jméno a příjmení studenta